



DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

2024

 KAUFMAN
BROAD



Document d'Enregistrement Universel 2024



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 28 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent Document d'Enregistrement Universel contient des indications sur les perspectives et axes de développement du groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », ou, le cas échéant, la forme négative de ces termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 4 « Facteurs de risques » du présent Document d'Enregistrement Universel est susceptible d'avoir un impact sur les activités, la situation et les résultats financiers du groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits à la section 4 « Facteurs de risques » du présent Document d'Enregistrement Universel. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation ou les résultats financiers du groupe. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Le contenu du présent Document d'Enregistrement Universel ne constitue pas un conseil en matière juridique, fiscale ou financière. Les investisseurs sont invités à consulter leurs propres conseils concernant les aspects juridiques, fiscaux ou financiers de leur investissement dans la société.

Le présent document d'enregistrement universel contient des informations sur les marchés du groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille des marchés. Outre les estimations réalisées par le groupe, les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations du groupe proviennent d'études et statistiques d'organismes tiers et d'organisations professionnelles ou encore de chiffres publiés par les concurrents, les fournisseurs et les clients du groupe. Certaines informations contenues dans le présent document de référence sont des informations publiquement disponibles que la société considère comme fiables mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats. La société ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations. Il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Le groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le présent document de référence ont fait l'objet d'arrondis.

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

SOMMAIRE

<i>Profil du Groupe</i>	6	<i>Chiffres clés et bourse</i>	18
<i>Message du Président</i>	8	<i>Activités</i>	20
<i>Faits marquants 2024</i>	12	<i>Effectifs</i>	22
<i>Principales implantations du Groupe</i>	17	<i>Gouvernement d'entreprise</i>	24

01 Présentation du groupe et stratégie 26

1.1	Présentation du groupe Kaufman & Broad	28
1.2	L'environnement de marché	43
1.3	La stratégie du groupe pour créer de la valeur financière et extra financière	54
1.4	Propriété intellectuelle	55
1.5	Politique de financement et d'investissement	56



02 Activité et situation du groupe Kaufman & Broad 58

2.1	Analyse de l'évolution des affaires	60
2.2	Analyse des résultats du groupe	68
2.3	Analyse de la situation financière du groupe	73
2.4	Liquidités et ressources en capital	77
2.5	Événements postérieurs à la clôture	78
2.6	Évolution récente et perspectives d'avenir	78
2.7	Autres informations	79



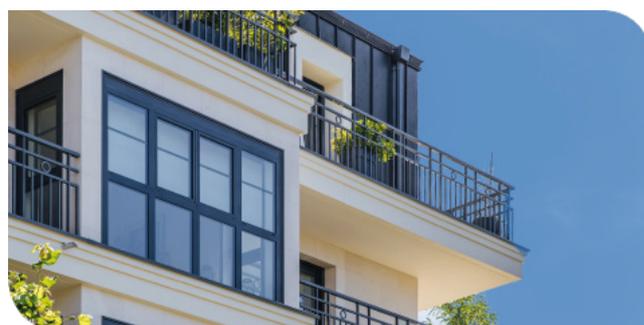
03 Gouvernement d'entreprise 82

3.1	Organisation et fonctionnement de la gouvernance	84
3.2	Politique de rémunération du groupe	112
3.3	Intéressement et participation du personnel	128
3.4	Rapport sur les options et les actions gratuites	129
3.5	Autres informations	134
3.6	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	139



04 Facteurs de risques 140

4.1	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	142
4.2	Description des facteurs de risques et des dispositifs de maîtrise associés	147



05 Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) 164

5.1	Informations générales	167
5.2	Informations environnementales	183
5.3	Informations sociales et sociétales	222
5.4	Informations en matière de gouvernance – Conduite des affaires	244
5.5	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné comme organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	245



06 Informations concernant l'émetteur, le capital et l'actionnariat 248

6.1	Renseignements à caractère général concernant le capital	250
6.2	Détail sur l'actionnariat de la Société	252
6.3	Dividendes	256



07 Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2024 258

7.1	Comptes consolidés au 30 novembre 2024	260
7.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	299
7.3	Comptes sociaux au 30 novembre 2024	303
7.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	318
7.5	Résultats des cinq derniers exercices	323



08 Informations complémentaires 324

8.1	Renseignements à caractère général concernant la Société	326
8.2	Personnes Responsables	330
8.3	Responsables du contrôle des comptes	330
8.4	Informations incluses par référence	330
8.5	Documents accessibles au public	331
8.6	Tables de concordances	331
8.7	Glossaire	337



Profil du Groupe

Kaufman & Broad est un groupe solide, d'envergure nationale. Depuis plus de 55 ans, le groupe accompagne l'évolution des villes françaises, développant une connaissance approfondie des spécificités locales. Implanté dans les principales métropoles et zones à fort potentiel de développement économique et démographique, le client et l'utilisateur sont au cœur de la stratégie du groupe; lui permettant d'apporter des réponses sur-mesure, en parfaite cohérence avec l'identité et les besoins des territoires.

COMMERCIALISATION OU CONSTRUCTION DANS L'HEXAGONE DEPUIS 1968

165 000

LOGEMENTS

1 225 000 m²

DE BUREAUX ET LOCAUX D'ACTIVITÉ

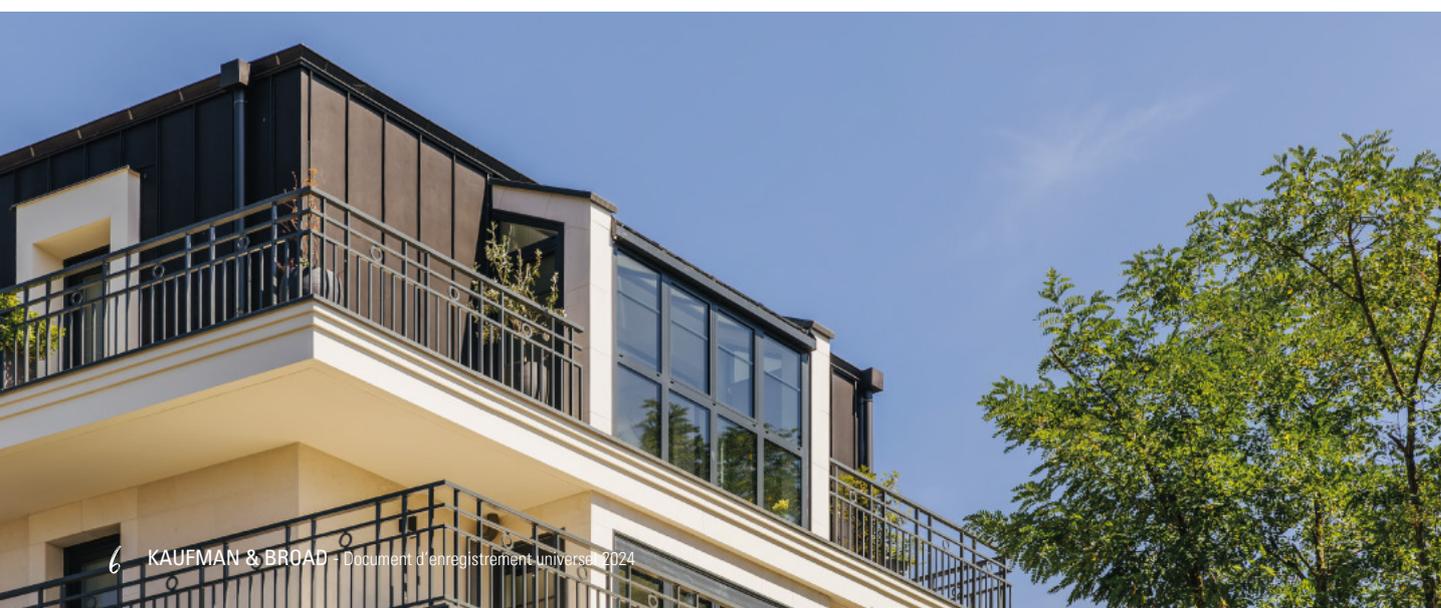
« AMÉNAGEUR ET ENSEMBLIER URBAIN

Kaufman & Broad est un acteur majeur de l'immobilier français, tant dans l'habitat résidentiel que dans l'immobilier Tertiaire. »

Kaufman & Broad maîtrise l'ensemble de la chaîne immobilière, englobant l'aménagement de grands projets, l'habitat résidentiel destiné à l'accession ou à l'investissement (individuel ou social), la construction de résidences gérées, ainsi que l'immobilier d'entreprise, les commerces et la logistique.

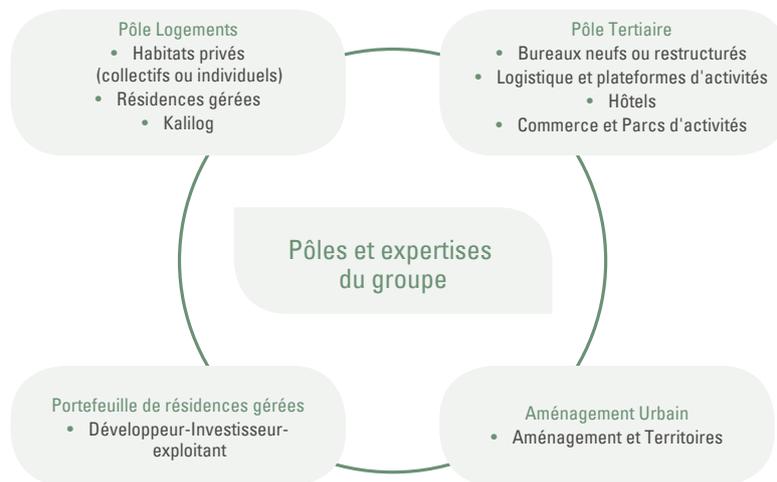
Cette expertise globale permet de transformer ses projets en quartiers dynamiques et animés, intégrant des notions d'harmonie urbaine et d'épanouissement pour les habitants.

Pour le groupe, bâtir juste, c'est intégrer de nouveaux procédés de constructions, de prendre en compte les usages, la réversibilité et de délivrer une qualité de vie globale qui permette à tous de bénéficier d'un cadre épanouissant, tout en préservant nos ressources.



NOS EXPERTISES AU SERVICE DE VOS PROJETS

Pour apporter des réponses complètes et performantes aux territoires et à leurs habitants, nos équipes maîtrisent l'ensemble de la chaîne immobilière qui s'organise comme suit autour de ses principaux métiers garantissant des solutions adaptées et innovantes pour chaque projet :

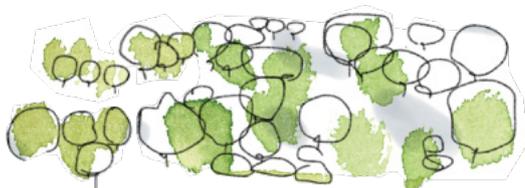


CONSTRUIRE LA VILLE SOUS TOUTES SES FORMES ET CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE VILLES PLUS VERTUEUSES :

- Choisir les conceptions et modes constructifs les plus pertinents pour faire de la qualité architecturale un patrimoine pour la ville,
- Rechercher la meilleure qualité de construction pour inscrire nos réalisations dans la durée,
- Rendre chaque nouveau bâtiment plus efficient que le précédent pour les inscrire dans la durée et envisager sa réversibilité,
- Prendre en compte les usages pour concevoir des espaces adaptés à chaque destination et à chaque client et de délivrer une qualité de vie globale à tous,
- Mettre la relation client au cœur de nos préoccupations notamment grâce à des outils et processus internes orientés « satisfaction client ».

AGIR POUR UNE VILLE DURABLE ET RESPONSABLE, ET CRÉER LES CONDITIONS DU BIEN VIVRE ENSEMBLE :

Chez Kaufman & Broad, la responsabilité est le moteur de notre innovation et de notre transformation. Nous nous engageons à améliorer continuellement l'impact social et environnemental de nos réalisations, en restant centrés sur les besoins de nos clients et parties-prenantes. L'innovation est une opportunité pour développer notre démarche RSE, en créant des produits et services adaptés, améliorant ainsi notre performance globale et durable. Nos projets immobiliers et urbains, quelle que soit leur envergure, impactent le cadre de vie, les usages et la mobilité. Nous intégrons des processus de participation et de dialogue pour répondre aux attentes des habitants et des collectivités.



Message du Président

Les résultats 2024 de Kaufman & Broad sont en ligne avec les objectifs annoncés en début d'exercice.

Sur l'ensemble de l'exercice 2024, les réservations de logements en valeur de Kaufman & Broad progressent de **7,8 %, et de 4,0 % en volume**. Les réservations restent soutenues par les acquéreurs occupants, dont la part progresse de 6 points d'une année sur l'autre dans les réservations en volume. Cette tendance valide ainsi la priorité donnée depuis plusieurs années par Kaufman & Broad à des logements privilégiant, outre la qualité, la prise en compte attentive de leur pouvoir d'achat.

Le délai d'écoulement de 3,0 mois des programmes de Kaufman & Broad souligne le maintien du rythme élevé de nos ventes et confirme l'adaptation de notre offre à une demande qui reste soutenue. Toutefois, le marché entre dans une phase de pénurie de logements alimentée principalement par la baisse des attributions de permis de construire.

En Immobilier d'entreprise, le projet Austerlitz (A7/A8) se poursuit conformément au calendrier annoncé.

En matière de RSE, le groupe a une activité alignée avec ses objectifs et son engagement public SBTi 2030 en matière de réduction des émissions carbone (généralisation des systèmes énergétiques bas carbone et 1 600 logements bois en cours d'autorisation ou de chantier).

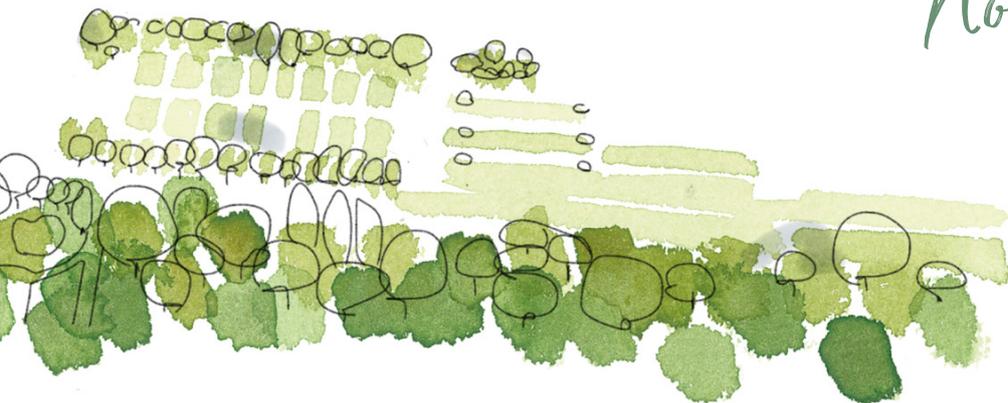
La structure financière de Kaufman & Broad reste extrêmement solide, ainsi qu'en atteste la confirmation par l'agence de notation Fitch Ratings du rating « BBB- » Investment Grade avec perspectives stables de Kaufman & Broad SA, notation constante depuis 2022. Le groupe se trouve ainsi en position de tirer pleinement parti de la reprise dans un marché assaini.

Sur l'ensemble de l'exercice 2025, le **chiffre d'affaires du groupe devrait progresser d'environ 5 %**. Le **taux de résultat opérationnel courant devrait s'établir entre 7,5 % et 8,0 %**. Le groupe devrait rester en situation de trésorerie nette positive après la prise en compte du paiement d'un **dividende de 2,20 euros par action au titre de l'exercice 2024**, soit d'environ 43,1 M€, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai prochain.

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

Nordine Hachemi

Président-Directeur Général



« Les résultats 2024 démontrent la solidité de son modèle économique et sa capacité à générer de la trésorerie »



DAVID LAURENT

DIRECTEUR GÉNÉRAL
IMMOBILIER
D'ENTREPRISE,
LOGISTIQUE,
AMÉNAGEMENT
ET TERRITOIRES,
RÉGION ÎLE-DE-FRANCE
(LOGEMENT)

IMMOBILIER RÉSIDENTIEL EN ÎLE-DE-FRANCE



L'année 2024 a vu le retour des primo accédants alors que les investisseurs institutionnels et les bailleurs ont été plus sélectifs.

L'obtention des permis de construire reste compliquée dans un contexte de réduction des capacités d'investissement des collectivités et d'une perception par celles-ci du rapport risque / intérêts de construire encore trop souvent défavorable au logement malgré les besoins importants au niveau national.



IMMOBILIER D'ENTREPRISE



En 2024, nous avons encore vu de nombreuses livraisons de bureaux neufs. Mais dès 2025, et pour au moins les deux années suivantes, le marché va connaître un vrai tournant : l'offre de bureaux neufs sera bien en deçà de la demande placée.



LOGISTIQUE



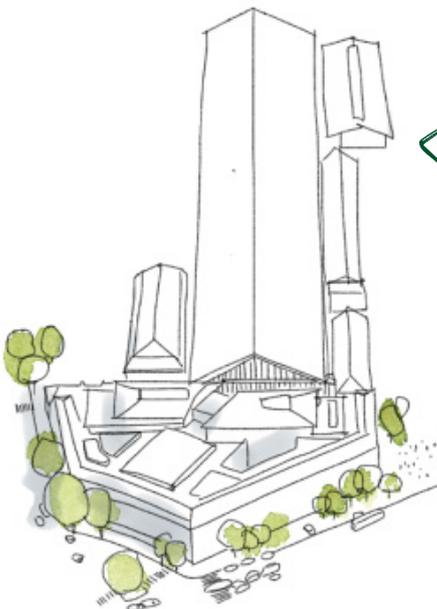
Malgré une demande placée en recul de 30 % en France, l'investissement est resté solide, atteignant près de 4 milliards d'euros. Chez Concerto, nous restons confiants. Nous venons de signer une nouvelle VEFA à Beaucaire et préparons activement plusieurs projets pour accompagner la reprise attendue fin 2025 / 2026, portée par des besoins structurels toujours aussi forts sur le territoire.



AMÉNAGEMENT ET TERRITOIRES



L'aménagement nous permet d'accompagner les villes bien en amont, dès les premières étapes de la conception de nouveaux quartiers. En anticipant les besoins des habitants et en travaillant main dans la main avec les collectivités, nous pouvons imaginer des cadres de vie harmonieux, inclusifs et durables. Nos projets en cours, comme celui des Magasins Généraux à Reims, qui réinvente un site emblématique en un lieu de vie mixte alliant habitat, activités et espaces partagés, illustrent cet engagement. Chaque aménagement est une opportunité de créer du lien, de favoriser le bien-être et de construire des territoires vivants, pensés pour aujourd'hui et pour demain.





SYLVERE HAMEL

DIRECTEUR GÉNÉRAL
RÉGIONS EST,
OCCITANIE,
NOUVELLE AQUITAINE,
RÉSIDENCES GÉRÉES
ET KALILOG



Kaufman & Broad poursuit une diversification qui met l'innovation au cœur du développement des territoires en proposant des solutions adaptées aux attentes des habitants et aux enjeux environnementaux de nos régions. Nous répondons aux besoins croissants de logements gérés avec une offre élargie de résidences étudiants et hôtelières, qu'elles soient dédiées au tourisme, aux jeunes actifs ou aux séjours d'affaires.

Nous continuons toujours, d'accompagner les collectivités en répondant à leurs attentes, notamment avec le renouveau des maisons individuelles groupées, soutenu par l'extension du Prêt à Taux Zéro.

Notre engagement va également vers la revitalisation des territoires grâce à notre filiale Kalilog qui vient s'intégrer dans des dispositifs tels que "Action Cœur de Ville" et "Petites Villes de Demain". Enfin, nous accélérons le développement de programmes éco-construits, avec près de 1 200 logements en ossature bois en chantier et la signature d'une VEFA pour un programme 100% bois en Alsace.



WILLIAM TRUCHY

DIRECTEUR GÉNÉRAL
COMMERCIAL,
MARKETING,
COMMUNICATION
ET DIGITAL



En 2024, nous observons une forte dynamique sur le marché des particuliers, notamment en résidence principale. Grâce à une adaptation fine de notre offre – en termes de surfaces et de prix – nous avons su répondre aux attentes d'une clientèle en quête de solutions en phase avec leur capacité d'achat.

Le succès rapide de nos programmes à Vélizy et la relance de notre activité à Aix La Duranne en témoignent. Par ailleurs, la signature de notre convention avec Action Logement marque une avancée essentielle dans notre engagement pour un logement plus accessible, en poursuivant le développement du logement social et intermédiaire.



Faits marquants 2024



ROBUSTESSE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CAPACITÉ À GÉNÉRER DE LA TRÉSORERIE

En 2024, le groupe a généré une trésorerie nette positive de 397,6 millions d'euros (hors dette IFRS 16 et dette put Neoresid) contre 180,5 millions d'euros en 2023. Cette amélioration de plus de 217 millions d'euros des flux de trésorerie s'explique essentiellement par la forte réduction du besoin en fonds de roulement, malgré 46,8 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires.

MAINTIEN DE NOTRE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET RÉSERVE FONCIÈRE SOLIDE

L'efficacité opérationnelle du groupe se poursuit, le taux de marge brute a augmenté pour atteindre 19,3% après 18,3% en 2023 et comparé à 17,4% en 2022. La performance commerciale demeure élevée avec un délai d'écoulement des programmes de 3,0 mois à comparer à près de 21 mois pour le marché. Enfin, les perspectives demeurent bien orientées, puisque le groupe s'appuie sur une réserve foncière solide de plus de 30 000 lots et un backlog global de 2,5 Mds €.

PAIEMENT EN NUMÉRAIRE DU DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 30 NOVEMBRE 2024

L'Assemblée Générale mixte à caractère ordinaire et extraordinaire de la Société Kaufman & Broad SA, qui s'est tenue au siège social le 6 mai 2024 sous la présidence de Nordine Hachemi, a décidé la distribution d'un dividende total de 2,40 euros par action au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023, soit 46,8 M€. La mise en paiement du dividende en numéraire est intervenue le 13 mai 2024.

FITCH RATING CONFIRME LA NOTATION « INVESTMENT GRADE » BBB- DE KAUFMAN & BROAD

L'agence de notation Fitch Rating a confirmé la notation « Investment grade » - « BBB - » avec perspectives stables de Kaufman & Broad S.A. Cette notation est constante depuis 2022. Pour Fitch Rating la confirmation de la notation reflète le profil commercial et financier solide de Kaufman & Broad, qui s'avère résilient pendant les périodes de faible demande. La confirmation par Fitch de cette note met en évidence la solidité de la structure financière du groupe et sa capacité à générer structurellement des flux de trésorerie substantiels. Kaufman & Broad est à ce jour le seul pur promoteur d'Europe continentale à bénéficier d'une notation Investment Grade.

FitchRatings

1 176,8 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
DONT 908,0 M€
LOGEMENTS

1 163,3 M€ TTC

RÉSERVATIONS DE LOGEMENTS
VS 1 079,4 M€ TTC EN 2023

19,3 %

DE TAUX DE MARGE BRUTE
À 208,0 M€
(VS 18,3 % en 2023)

45,0 M€

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
SOIT 2,26€ PAR ACTION

397,6 M€

TRÉSORERIE NETTE
(HORS IFRS 16 ET HORS PUT NEORESID)

46,8 M€

DE DIVIDENDES VERSÉS AUX
ACTIONNAIRES
SOIT 2,40€ / ACTION

SIGNATURE D'UN NOUVEAU CONTRAT DE CREDIT SYNDIQUE DE 200 M€

En date du 10 juillet 2024, le groupe a signé un contrat de crédit syndiqué d'un montant de 200 millions d'euros d'une maturité initiale de 5 ans. Ce crédit se substitue au contrat de crédits syndiqué « RCF 2019 » existant d'un montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025. La mise en place de cette ligne corporate permettra à la Société d'allonger la maturité de ses ressources, tout en lui donnant une flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible. Cette facilité intègre, un mécanisme de « positive incentive » base sur plusieurs indicateurs RSE, témoignant ainsi de l'engagement environnemental de la Société.

KAUFMAN & BROAD ET LA BANQUE DES TERRITOIRES S'ASSOCIENT :

Partenaires depuis 2021, sur le segment des résidences pour séniors, le promoteur immobilier Kaufman & Broad et la Banque des Territoires (Groupe Caisse des Dépôts) renforcent leurs liens en créant la SCI KetB étudiants. Dédiée à l'investissement dans les résidences étudiantes, elle est détenue à 51% par Kaufman & Broad et à 49% par la Banque des Territoires. Neoresid, filiale de Kaufman & Broad, assure l'exploitation des résidences du portefeuille et la SCI est gérée par 123 IM.

« La démarche RSE de Kaufman & Broad intégrée au cycle de production des projets est évaluée annuellement par des organismes indépendants. »

DES RATING ESG QUI POSITIONNENT FAVORABLEMENT LE GROUPE DANS LE SECTEUR

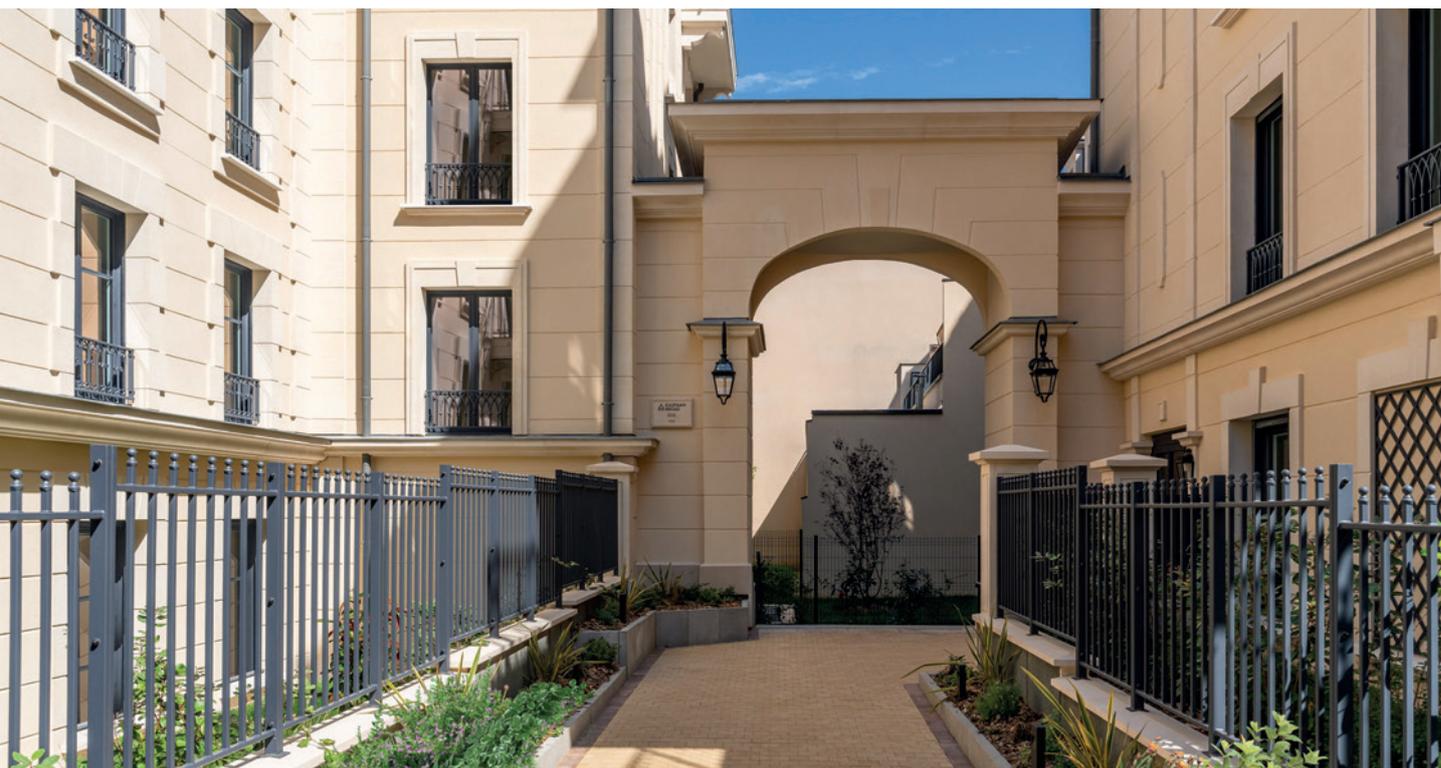
Le renforcement continu de la politique RSE de Kaufman & Broad s'est vu récompensé au travers des différents classements (sollicités ou non) au cours de l'année. Kaufman & Broad a obtenu une note « A - » en 2024, au classement du CDP, dans un secteur noté « C ».



Le groupe a maintenu le rang « A » auprès de l'agence MSCI ESG Ratings. Kaufman & Broad s'est engagé à réduire ses émissions de CO₂ d'ici à 2030, en alignement avec les accords de Paris. Cet engagement a été validé et suivi par le SBTi (Science Based Targets initiative).

LA RECONNAISSANCES D'UNE MARQUE DE RÉFÉRENCE

En 2025, le Kaufman & Broad se classe n°1 du classement des **Meilleurs Enseignes du Magazine Capital**. Cette distinction récompense trois années consécutives de présence du groupe sur le podium des promoteurs préférés des français (2023 à 2025). Cette première place en 2025, souligne l'engagement constant de l'entreprise à offrir un accompagnement de qualité et une expertise reconnue de ses clients, consolidant ainsi sa position dans le secteur.



ÉVÈNEMENTS IMPORTANTS

INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2024

PROPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration qui s'est déroulé le 21 janvier 2025, prenant acte des résultats de 2024, de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau élevé de ses fonds propres a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 6 mai 2025, un dividende d'un montant de 2,20 euros par action au titre de l'exercice 2024.

AUCUN AUTRE ÉVÈNEMENT SIGNIFICATIF N'EST INTERVENU À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2024.



CALENDRIER 2025

11 avril

Publication des résultats du
1^{er} trimestre 2025 (après bourse)

14 avril

Présentation des résultats
du 1^{er} trimestre 2025

6 mai

Assemblée Générale
des actionnaires

10 juillet

Publication des résultats du
1^{er} semestre 2025 (après Bourse)

11 juillet

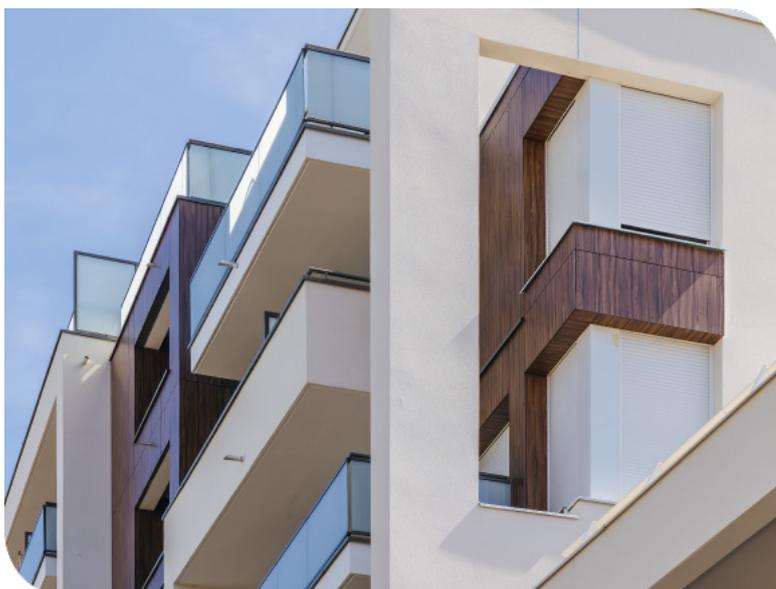
Présentation des résultats
du 1^{er} semestre 2025

29 septembre

Publication des résultats du
3^e trimestre 2025 (après Bourse)

30 septembre

Présentation des résultats
du 3^e trimestre 2025



Principales implantations du Groupe



ÎLE-DE-FRANCE

- Siège social :**
- Île-de-France
 - Courbevoie (*)



OCCITANIE

- Toulouse
- Montpellier



NORMANDIE

- Caen
- Rouen



PAYS DE LA LOIRE

- Nantes



BRETAGNE

- Rennes



HAUTS-DE-FRANCE

- Lille



PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

- Nice
 - Marseille
- Showroom :**
- Fréjus



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

- Annecy
- Lyon



NOUVELLE AQUITAINE

- Bayonne
- Bordeaux
- La Rochelle



BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

- Dijon



GRAND EST

- Strasbourg

18

IMPLANTATIONS

30

ESPACES DE VENTE

(*) Kalilog

- Concerto
- Aménagement et Territoires
- Immobilier d'Entreprise

5

SHOWROOM

Chiffres clés et bourse



CHIFFRE D'AFFAIRES

1 409,1 M€

EN 2023

1 076,8 M€

EN 2024



RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)

60,2 M€

EN 2023

45 M€

EN 2024



DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS IFRS 16 ET HORS PUT NEORESID)

-180,5 M€

EN 2023

-397,6 M€

EN 2024



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT OU EBIT

109,3 M€

EN 2023

80,7 M€

EN 2024



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

-80,8 M€

EN 2023

-289,2 M€

EN 2024

7,8 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

7,5 %

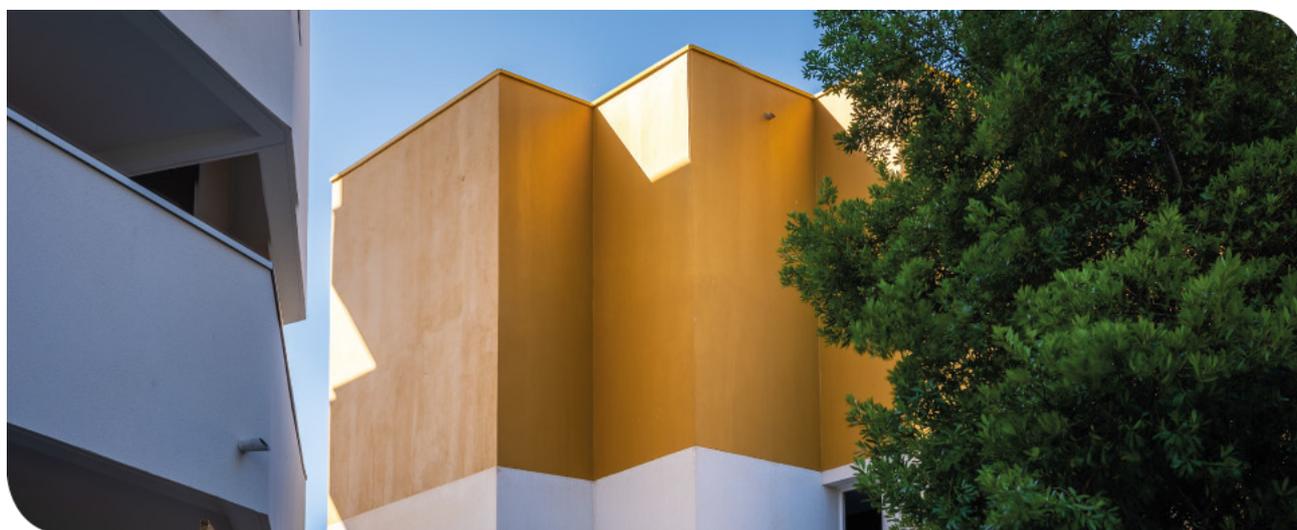
CHIFFRE D'AFFAIRES

-5,7 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

-26,9 %

CHIFFRE D'AFFAIRES



DONNÉES BOURSIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2024

19 862 022

NOMBRE D' ACTIONS

648,5 M€

CAPITALISATION BOURSIÈRE

48 494

VOLUME TOTAL TOUTES
PLATEFORMES CONFONDUES ⁽¹⁾

dont plateforme Euronext: 16 486

MARCHÉ EURONEXT

Compartiment B Mid-caps

Code ISIN FR 0004007813

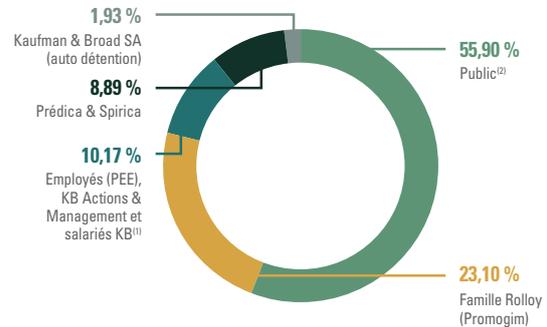
LEI 969500CE0X343D8AL086

Indices CAC Mid & Small et CAC Small

(1) Sources : Euronext Post-Listing Advisory.

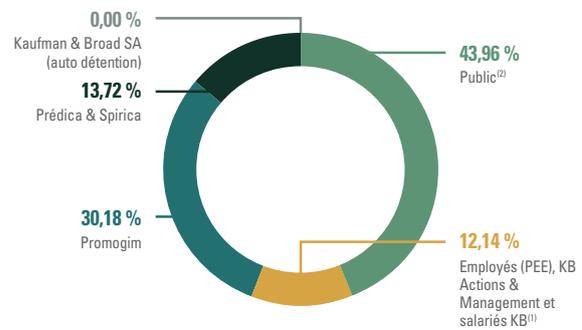
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 30 novembre 2024)



POURCENTAGE DE DROITS DE VOTE

(au 30 novembre 2024)

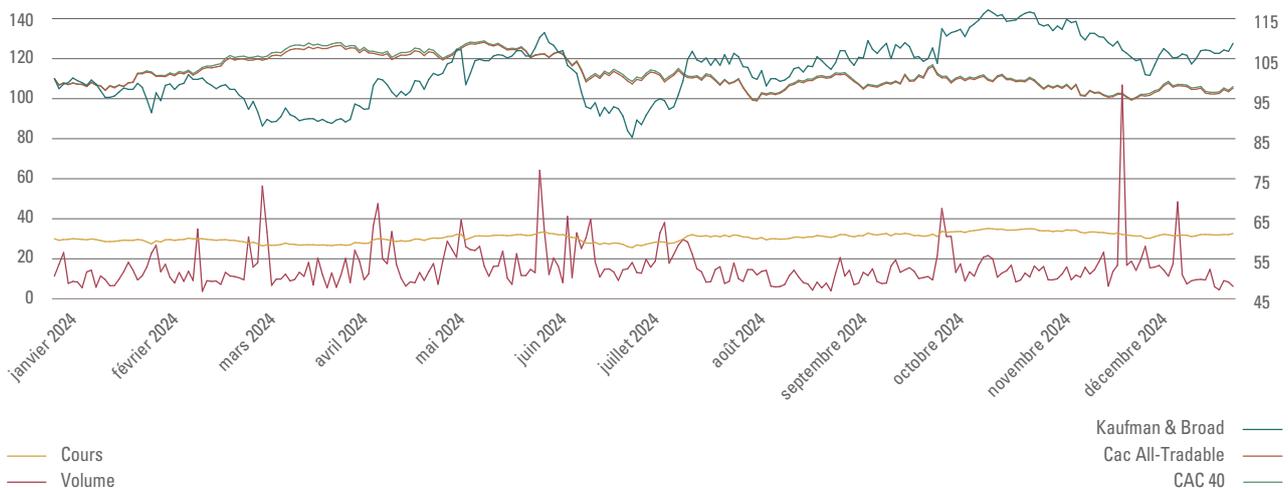


(1) Regroupe les dirigeants et salariés de la Société via la société Artimus Participations ainsi que le FCPE Kaufman & Broad Actionnariat et les FCPE KB KB Actions 2022. Ils représentent 12,07 % du capital et 14,43 % des droits de vote en y incluant les collaborateurs détenant des actions au nominatif à titre personnel.

(2) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionnariat au 30 novembre 2024.

ÉVOLUTION DE L'ACTION KAUFMAN & BROAD

comparée au CAC 40 et CAC All-tradable



35,15 €

PLUS HAUT

25,60 €

PLUS BAS

32,65 €

DERNIER COURS COTÉ

Activites

13 692

LOTS EN COURS
DE CONSTRUCTION

11 869

LOGEMENTS EN CARNET DE
COMMANDE (BACKLOG)



RÉSERVE FONCIÈRE

(en nombre de logements)

34 069

EN 2023

30 272

EN 2024



BACKLOG LOGEMENT

(en millions d'euros HT)

2 053,4

EN 2023

1 987,8

EN 2024



BACKLOG TOTAL

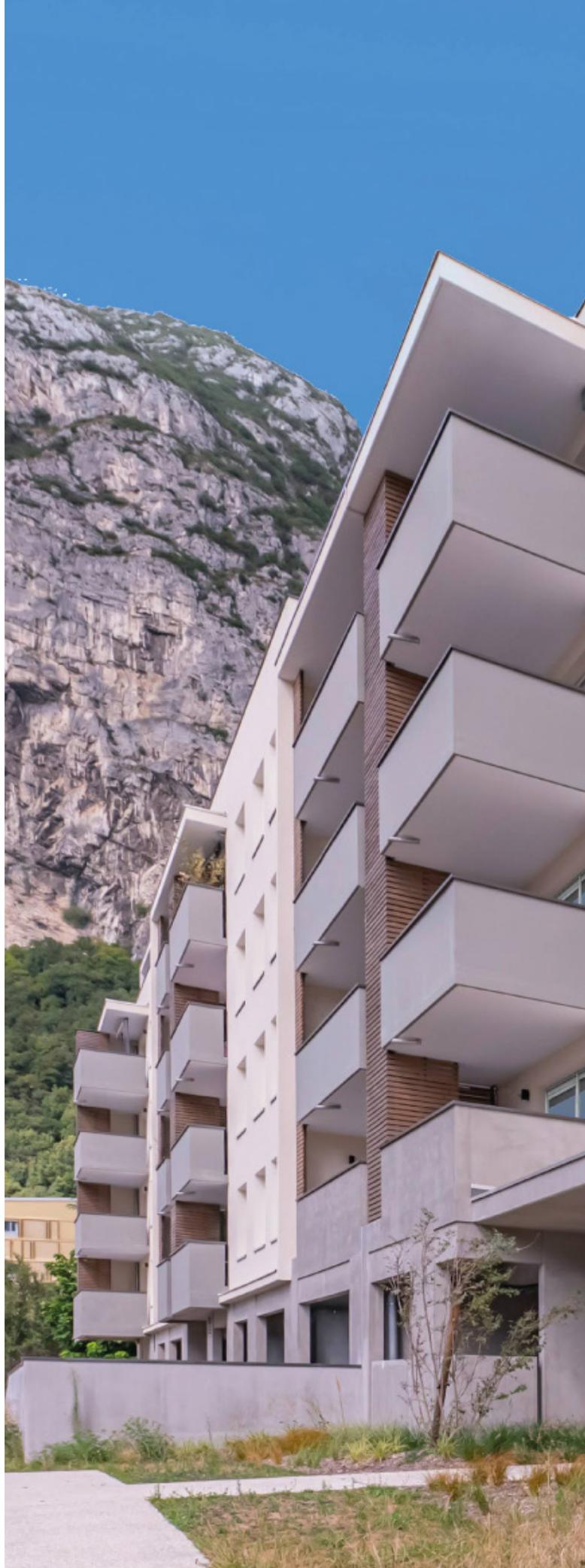
(en millions d'euros HT)

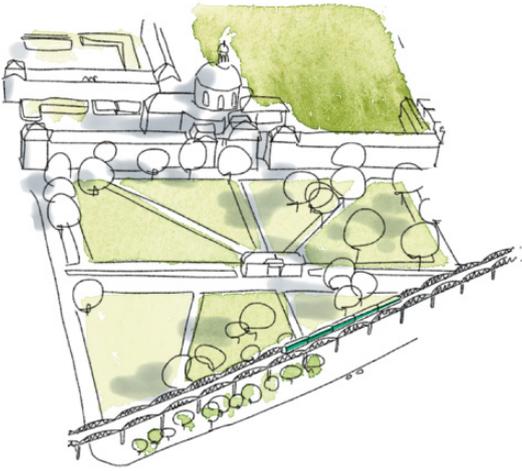
2 676,0

EN 2023

2 497,0

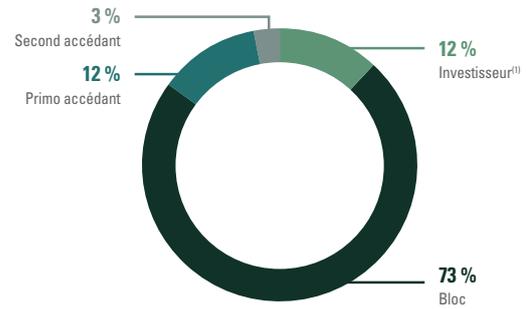
EN 2024





RÉSERVATION PAR TYPOLOGIE D'ACHETEUR

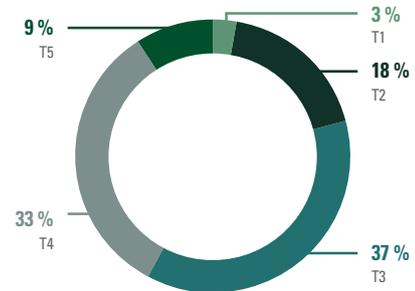
(en nombre au 30 novembre 2024)



(1) dont Pinel : 7%

OFFRE COMMERCIALE PAR TYPOLOGIE D'APPARTEMENT

(en nombre au 30 novembre 2024)



5 543

LOGEMENTS RÉSERVÉS

3,0 mois

DÉLAI D'ÉCOULEMENT



Effectifs

641

COLLABORATEURS
(INSCRITS AU 31 DÉCEMBRE 2024)

325

FEMMES

316

HOMMES

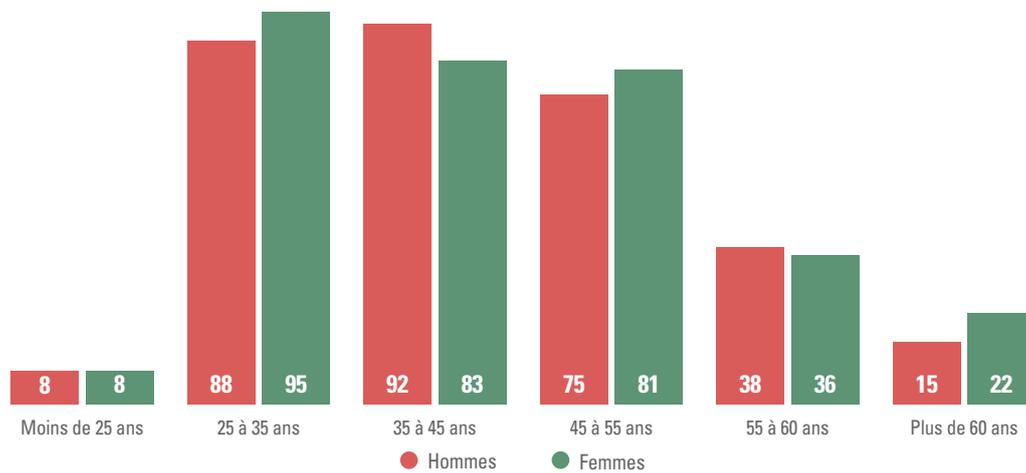
98 %

DE L'EFFECTIF FORMÉ



PYRAMIDES DES ÂGES

(inscrits au 31 décembre 2024)





LABELS ET CERTIFICATIONS OBTENUS EN 2024



CERTIFIED

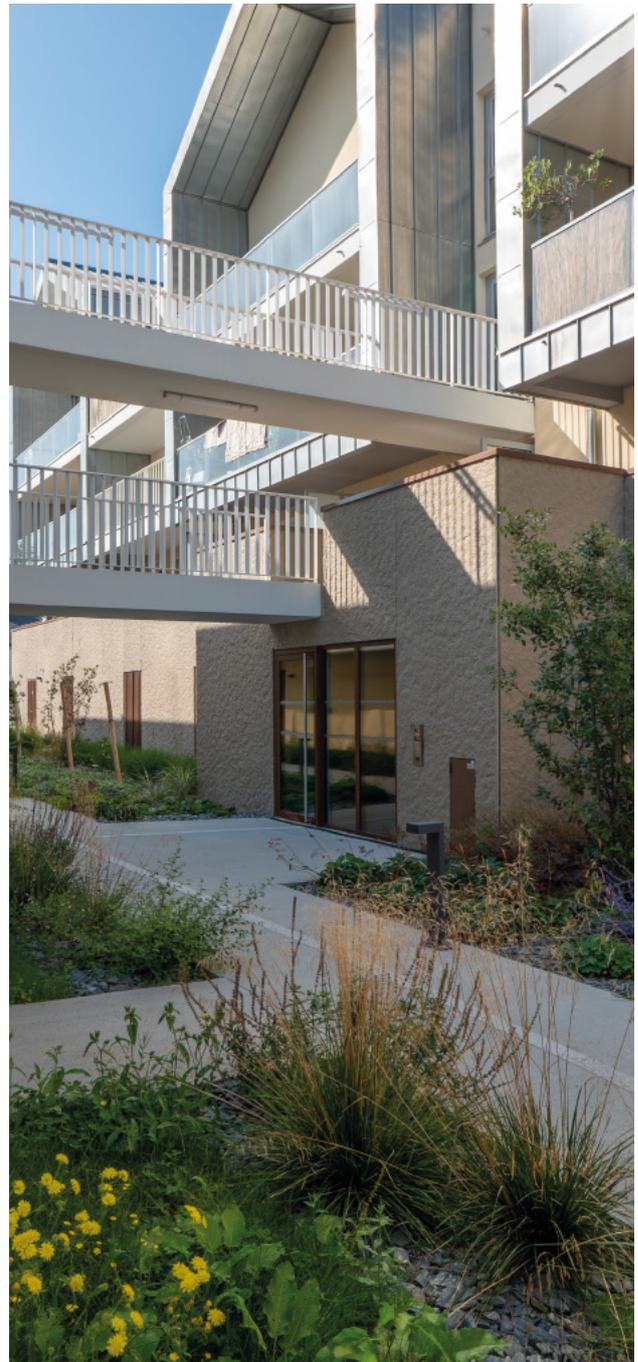


HappyIndex® Trainees
FRANCE 2025

CERTIFIED

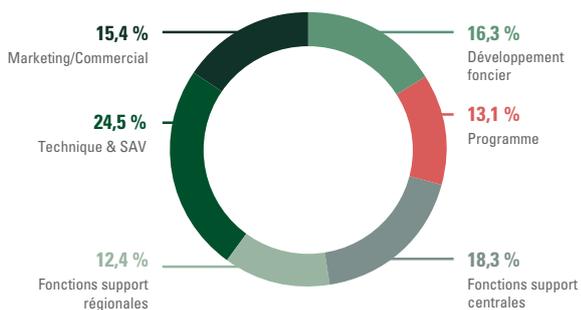


HappyIndex® Trainees
Alternance
FRANCE 2025



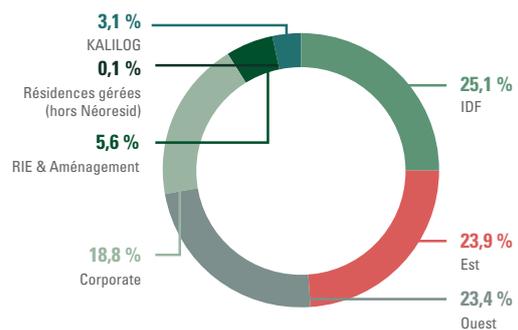
EFFECTIFS MOYENS PAR FONCTION

(au 31 décembre 2024)



EFFECTIFS MOYENS PAR RÉGION

(au 31 décembre 2024)



Gouvernement d'entreprise

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

10 MEMBRES DONT 8 INDÉPENDANTS



Nordine Hachemi
Président-Directeur Général



Annalisa Louston Elia ● AI
Administratrice



Sylvie Charles ● ● AI
Administratrice
Présidente du Comité d'Audit



Michel Paris ● AI
Administrateur Référent
Président de Comité de Rémunération et de Nomination



Jean-Louis Chaussade ● AI
Président du Comité RSE



Lucile Ribot ● ● AI
Administratrice



Yves Perrier ● AI
Administrateur



Aline Stickel AA
Administratrice représentant les salariés actionnaires⁽⁴⁾



Michel Sirat ● AI
Administrateur⁽³⁾

● Comité d'Audit AI Administrateur Indépendant⁽¹⁾
● Comité de Rémunération et de Nomination AA Autres Administrateurs
● Comité RSE



Isabelle Bordry AI
Administratrice⁽²⁾

- (1) Administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.
- (2) Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 a procédé à la cooptation de Mme Isabelle Bordry en qualité de nouvelle Administratrice indépendante en remplacement de M. Yves Gabriel démissionnaire, et ce, pour la durée restant à courir du mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.
- (3) Le Conseil d'Administration du 27 septembre 2024 a procédé à la cooptation de M. Michel Sirat en qualité de nouvel Administrateur indépendant en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire, et ce, pour la durée restant à courir du mandat. La ratification de cette nomination sera soumise à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.
- (4) Le Conseil d'Administration du 21 février 2025, propose de procéder au renouvellement de Aline Stickel en qualité d'Administrateur représentant les salariés actionnaires pour une période de 3 ans.

COMITÉ EXÉCUTIF ET COMITÉ DE DIRECTION



7 membres
COMITÉ EXÉCUTIF

11 membres
COMITÉ DE DIRECTION
DONT CEUX DU COMITÉ EXÉCUTIF



Nordine Hachemi ● ●
Président-Directeur Général



Sylvère Hamel ● ●
Directeur Général Régions Est, Occitanie
Nouvelle Aquitaine, Résidences gérées et kalilog



David Laurent ● ●
Directeur Général Immobilier d'Entreprise,
Logistique, Aménagement et Territoires,
Région Île-de-France (Logement)



Sophie Letierce ● ●
Directrice Générale des Ressources Humaines
et Excellence Opérationnelle



Marc Vettraino ●
Directeur Général Adjoint
Grand Paris



William Truchy ● ●
Directeur Général Commercial, Marketing,
Communication et Digital



Frédéric Bourg ●
Directeur Général Adjoint Qualité, Architecture et
Expérience Client



Bertrand Eyraud ●
Directeur RSE et Innovation



Yannick Le Bihan ● ●
Directeur Général Région Nord Ouest

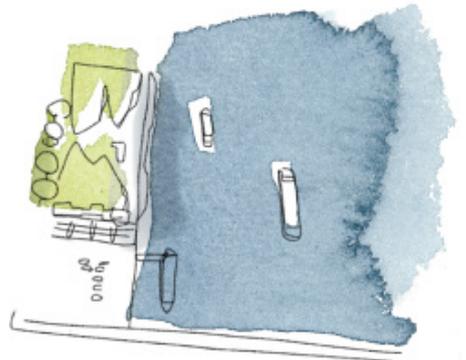


Georges Lopez ●
Directeur Régional Nouvelle Aquitaine

- Comité exécutif
- Comité de Direction



Bruno Coche ● ●
Directeur Général Finances





01

Présentation du groupe et stratégie



<i>1.1</i>	Présentation du groupe Kaufman & Broad	28
1.1.1	Histoire et évolution du groupe	28
1.1.2	Métiers et savoir-faire	33
<i>1.2</i>	L'environnement de marché	43
1.2.1	Description du marché	43
1.2.2	L'environnement concurrentiel	51
1.2.3	La clientèle	52
1.2.4	Mesures d'incitation fiscale	52
<i>1.3</i>	La stratégie du groupe pour créer de la valeur financière et extra financière	54
1.3.1	Le constat	54
1.3.2	La stratégie	54
<i>1.4</i>	Propriété intellectuelle	55
1.4.1	Marque Kaufman & Broad	55
1.4.2	Autres marques	55
<i>1.5</i>	Politique de financement et d'investissement	56
1.5.1	Recherche et développement	56
1.5.2	Principaux investissements réalisés	56
1.5.3	Principaux investissements en cours et futurs	56
1.5.4	Restrictions éventuelles à l'utilisation de capitaux	56
1.5.5	Sources de financements attendues pour les investissements futurs	56

1.1. Présentation du groupe Kaufman & Broad

1.1.1. Histoire et évolution du groupe

Fondé en 1957 par Eli Broad et Donald Kaufman, **Kaufman & Broad** s'est imposé comme un acteur visionnaire et pionnier dans le secteur de l'immobilier, l'un des premiers développeurs-constructeurs de maisons individuelles aux États-Unis ; bâtissant bien plus que de l'immobilier neuf : de véritables lieux de vie et de partage. En 1968, le groupe s'est implanté en France et a commencé à développer des opérations de maisons individuelles en village, livrant ainsi sa première maison en 1970 dans la région parisienne. Depuis sa création et jusqu'au 10 juillet 2007, Kaufman & Broad était une filiale de KB Home. Indépendant depuis les années 2000 et coté en bourse, Kaufman & Broad valorise l'autonomie et l'esprit entrepreneurial de ses collaborateurs, faisant de chaque salarié un actionnaire.

Le groupe conçoit des lieux de vie et d'usage au travers de projets innovants, durables, et adaptés aux attentes des territoires, répondant aux besoins évolutifs de ses clients. Guidé par ses valeurs fondamentales, Kaufman & Broad fait de l'écoute de ses clients et de la préservation de l'environnement des priorités stratégiques. L'humanisme s'incarne dans une approche attentive aux besoins individuels et aux aspirations de chacun, à travers une offre immobilière inclusive et des aménagements optimisés pour le bien-être.

La vision de l'avenir pousse le groupe à anticiper et à se réinventer pour proposer des solutions innovantes, favorisant l'écoresponsabilité et un impact positif sur l'environnement, avec des projets végétalisés, des sols désimperméabilisés et une gestion de l'énergie optimisée. Le groupe accorde également une grande importance à l'engagement et à la loyauté de ses équipes, illustrée par le label "Great Place to Work" 2022-2023.

« Un immeuble est un lien au cœur de la ville, du quartier, du tissu urbain, entre le présent et le futur ; un lien avec les partenaires du groupe, c'est-à-dire entre la ville, l'utilisateur, l'investisseur et le promoteur. Ce lien est capital pour la Société. Il lui permet de créer des projets réellement sur mesure, en établissant une vraie relation, un échange continu avec ses clients et partenaires. Ce lien ne s'arrête pas à la livraison de l'immeuble : le groupe reste conseil de ses clients pendant les deux premières années d'exploitation. »



Kaufman & Broad développe, conçoit, réalise et commercialise des projets immobiliers neufs partout en France : logements collectifs, maisons individuelles, résidences gérées, bureaux neufs ou réhabilités, plateformes logistiques, commerces, écoles, crèches, adressant ainsi une clientèle diversifiée. La crédibilité de Kaufman & Broad, bâtie sur plus de 55 ans d'expertise et une gestion financière rigoureuse, en fait un acteur de confiance, reconnu pour son exigence de qualité et ses nombreuses certifications en matière de gestion et d'écologie.

1.1.1.1. Les dates clés

1968 Création de Kaufman & Broad SA en France

1970 Livraison de la première maison en région parisienne

1985 Acquisition de Bati Service

1995 à 1999 Acquisitions de Bréguet, SMCI et Park

2000 **Kaufman & Broad cotée à la Bourse de Paris**
Acquisition de Frank Arthur, Sefima, First Promotion et Sopra Promotion

2001 Acquisition de Résidences Bernard Teillaud

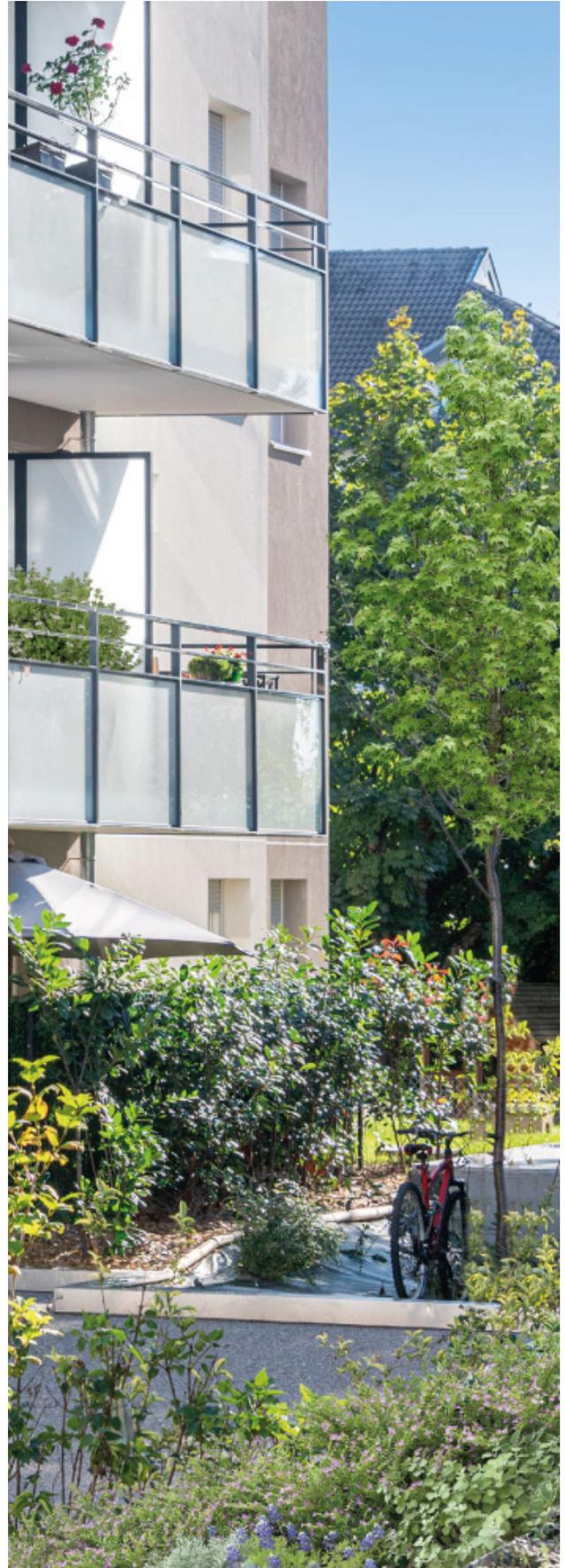
2003 à 2005 Acquisitions d'Euro Immobilier, du groupe Avantis et de Foncier Investissement – Malardeau, et de programmes développés par Lotibat

2007 **Acquisition d'une participation majoritaire au capital de Kaufman & Broad SA par PAI Partners**

2010 Acquisition de SM2I

2013 Acquisition de Flandres Promotion

2014 Acquisition de Concerto Développement



Présentation du groupe et stratégie

Présentation du groupe Kaufman & Broad

2015 Acquisition de la société Serge Mas Promotion

2016

Acquisition du groupe Safaur

Cession d'une partie de la participation au capital de Kaufman & Broad par Financière Gaillon 8 (ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners)

Acquisition du groupe Seri Ouest

2017

Cession du solde de la participation au capital de Kaufman & Broad SA par Financière Gaillon 8 (ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI Partners)

Création de la société Cosy Diem en partenariat avec la société Sérénis (opérateur d'établissement sénior et de santé)

2019

Création de la société KB aménagement

2020

Création de la société Kalilog

2021

Création des premières sociétés (véhicules d'investissement) et de prises de participation dans des sociétés de gestion de la nouvelle branche d'activité « développeur-investisseur-exploitant » dans le domaine des résidences gérées.

En décembre 2021, Kaufman et Broad est devenu l'actionnaire majoritaire de la société Neoresid Holding.

2022

Mise en exploitation des deux premières résidences étudiants du portefeuille de résidences gérées du groupe

2023

Démarrage des travaux du projet de rénovation de la gare d'Austerlitz

2024



Au total, Kaufman & Broad a commercialisé ou fait construire dans l'Hexagone plus de 165 000 logements et 1 225 000 m² de bureaux et locaux d'activité. Kaufman & Broad est l'un des premiers constructeurs de Logements (Maisons individuelles en village et logements collectifs) en France, son marché est au cœur des principales agglomérations. Avec ses initiatives, Kaufman & Broad continue de se positionner comme un acteur incontournable, capable d'adresser les enjeux actuels du secteur immobilier français.

1.1.1.2. Présentation de la Société

Le groupe exerce en France une activité de développeur-constructeur de logements neufs, comprenant des maisons individuelles en village (maisons individuelles groupées), des appartements, des résidences de services (d'affaires, de tourisme, d'étudiants ou de séniors non médicalisées), ainsi qu'une activité d'immobilier tertiaire (bureaux, commerces et entrepôts logistiques). En tant que promoteur immobilier d'envergure nationale, Kaufman & Broad s'engage à répondre aux

préoccupations stratégiques de ses clients à travers des projets diversifiés – logements individuels ou collectifs, immobiliers tertiaires, résidences services, aménagements urbains, commerce et entrepôts logistiques. Le groupe ne réalise généralement pas d'opérations de développement-construction à l'extérieur de la France. Les activités du groupe s'articulent autour de deux pôles opérationnels, le Logement et le Tertiaire, et de plusieurs directions transverses.

« Notre approche globale vise à créer des espaces qui conjuguent qualité de vie, durabilité, responsabilité sociétale et performance technique. Notre démarche ne se limite pas à la conception et à la réalisation d'une simple construction. Elle s'inscrit dans un processus d'accompagnement continu où chaque projet devient l'expression d'un lien entre les aspirations de toutes les parties prenantes, les enjeux économiques et les impératifs environnementaux : un dialogue permanent entre l'architecture et son écosystème. »



Dans chacune de ses réalisations, le groupe développe des solutions immobilières qui intègrent plusieurs dimensions essentielles, à savoir : optimisation des surfaces, adaptabilité aux nouveaux usages, performance technique et environnementale, attractivité économique et pérennité de l'investissement. Kaufman & Broad conçoit des projets modulables et réversibles, capables de s'adapter rapidement aux évolutions des modes de vie et de travail, tout en garantissant une efficacité énergétique et un coût d'utilisation optimisé. « Nos projets sont pensés comme des écosystèmes vivants : des espaces qualitatifs,

fonctionnels et flexibles qui répondent aux attentes contemporaines en termes d'habitat, de travail et de services, tout en anticipant les mutations urbaines et sociétales ».

Depuis plus d'une décennie, le groupe s'est également diversifié dans la réalisation de projets éco-urbains ou d'opérations à la programmation mixte pour le compte de collectivités locales, ainsi que dans l'investissement et l'exploitation de résidences gérées, notamment à destination des étudiants et des séniors.

Présentation du groupe et stratégie

Présentation du groupe Kaufman & Broad

Expertises et filiales du groupe

Les expertises et filiales du groupe sont les suivantes :

Aménagement et Territoires : La réponse de Kaufman & Broad aux attentes des collectivités est globale et adaptée pour transformer un projet en un quartier vivant et animé tout en intégrant les enjeux climatiques et sociaux auxquels font face les territoires urbains.

Immobilier Résidentiel : Premier métier de Kaufman & Broad, l'immobilier résidentiel, intègre les enjeux en lien avec la qualité de production et l'efficacité énergétique en proposant des habitats toujours plus économes. **Kalilog** propose des projets immobiliers sur-mesure, principalement à destination des bailleurs sociaux et/ou pour des ventes en bloc, tandis que **Serge Mas Promotion** développe des logements adaptés aux primo-accédants et au locatif intermédiaire en région toulousaine.

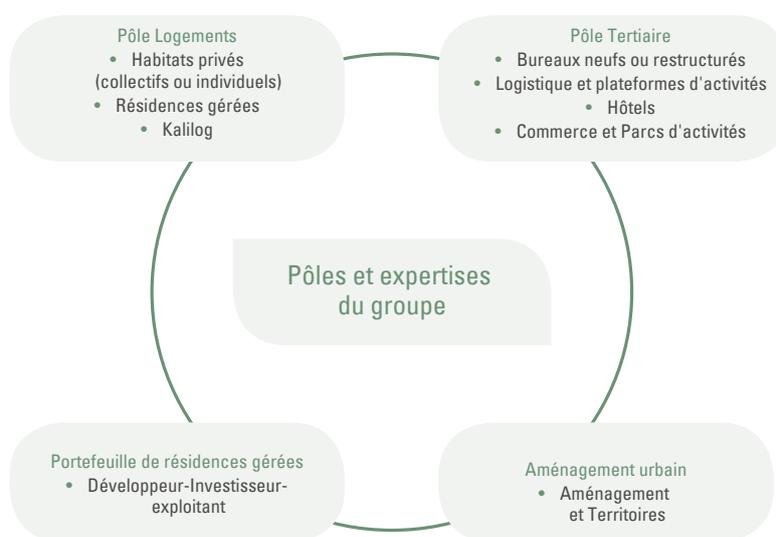
Résidences Gérées : Le groupe apporte des solutions concrètes en enrichissant les parcours résidentiels que la ville peut offrir à ses

habitants. **Neoresid** propose des résidences services pour des courts et longs séjours, destinées aux étudiants et actifs en mutation professionnelle ou personnelle. **Cosy Diem** propose des résidences nouvelle génération avec des services optimisés et un accompagnement personnalisé pour favoriser le bien vieillir à domicile.

Bureaux, Commerces, Hôtels : Kaufman & Broad s'adapte aux nouvelles tendances et attentes sociétales pour transformer chaque site en un atout de performance pour les investisseurs et d'attractivité pour les utilisateurs.

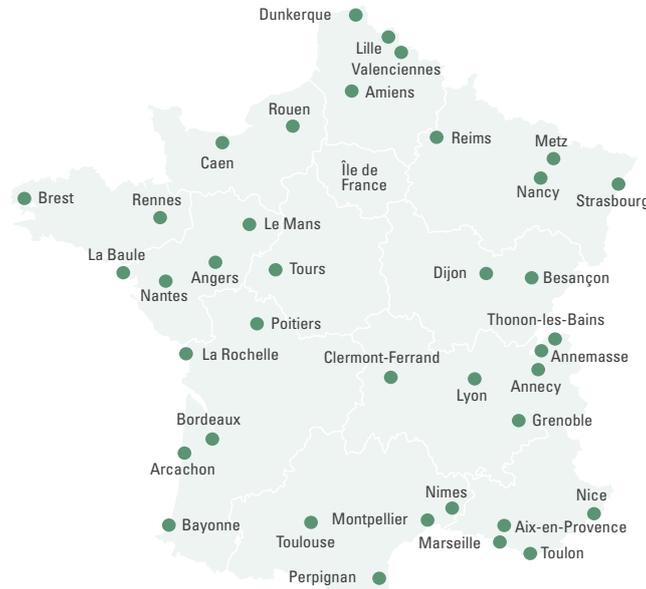
Logistique : Le groupe, avec **Concerto**, associe immobilier et ingénierie logistique pour développer une logistique urbaine durable face à l'essor des flux urbains.

Le lecteur est invité à se reporter à la section 1.1.2.3 pour plus de détail.



La notoriété du groupe s'appuie sur un ensemble de facteurs clés de succès :

1. La maîtrise de l'ensemble de la chaîne immobilière (voir le détail en section 1.1.2.2 « Déroulement des opérations ») ;
2. Une large gamme de produits et de services associés, propre à répondre aux aspirations et demandes des clients du groupe (voir le détail en section 1.1.2.3 « Produits ») ;
3. L'envergure nationale du groupe, avec une forte implantation géographique. Kaufman & Broad connaît en effet un rayonnement national en France, comme l'illustrent les implantations du groupe ci-dessous (voir le détail en section 1.3.2 « La stratégie ») :



4. La renommée de la marque Kaufman & Broad (voir le détail en section 1.4.1 « Marque Kaufman & Broad ») ;
5. La capacité d'innovation du groupe (voir le détail en section 1.5.1 « Recherche et développement ») ;
6. L'esprit d'entrepreneuriat des hommes et des femmes qui font partie du groupe et qui partagent depuis plus de 55 ans une même vision de leur métier : le client, l'utilisateur, l'utilisateur sont au cœur de la stratégie du groupe et de ses décisions.

1.1.2. Métiers et savoir-faire

1.1.2.1. Description des activités du groupe

L'activité de développement et de construction de logements neufs du groupe est subdivisée en trois secteurs opérationnels : Ile-de-France, Ouest et Est. L'activité d'immobilier tertiaire correspond au secteur opérationnel « Immobilier d'entreprise et Logistique ». Le reste des activités du groupe est regroupé dans le secteur opérationnel « Autres Activités », qui peut donc inclure la vente de terrains, de lots à bâtir, de la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée et de la vente de prestations complémentaires de type « Showroom » ou « Espace Déco » (voir détail en section 1.1.2.2.3 « Méthode de commercialisation »). Le lecteur est invité à se reporter à la note 3.1.1 des états financiers consolidés pour plus de détails.

1.1.2.2. Déroulement des opérations

Kaufman & Broad intervient à toutes les étapes de conception et de réalisation d'une opération immobilière et coordonne l'ensemble des acteurs participant à l'opération, de la recherche foncière à la commercialisation en passant par la conception du projet, le dépôt du permis de construire et le service après-vente. Le groupe possède une connaissance approfondie de chaque marché local sur lequel il est présent ce qui lui permet de :

1. acheter aux conditions les plus favorables les terrains bénéficiant de la meilleure situation,
2. concevoir des produits adaptés à la demande en anticipant l'évolution de celle-ci, et
3. gérer au mieux les relations avec les collectivités locales, les entreprises de construction et les sous-traitants.

Maisons individuelles en village, logements collectifs et résidences gérées

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

Si cela est possible, la commercialisation (contrats de réservations) commence dès le dépôt du permis de construire et avant même l'achat du terrain. Généralement, les travaux de construction ne sont entamés qu'après avoir atteint un taux de commercialisation de l'ordre de 50 % en valeur de la tranche à construire.

Tertiaire

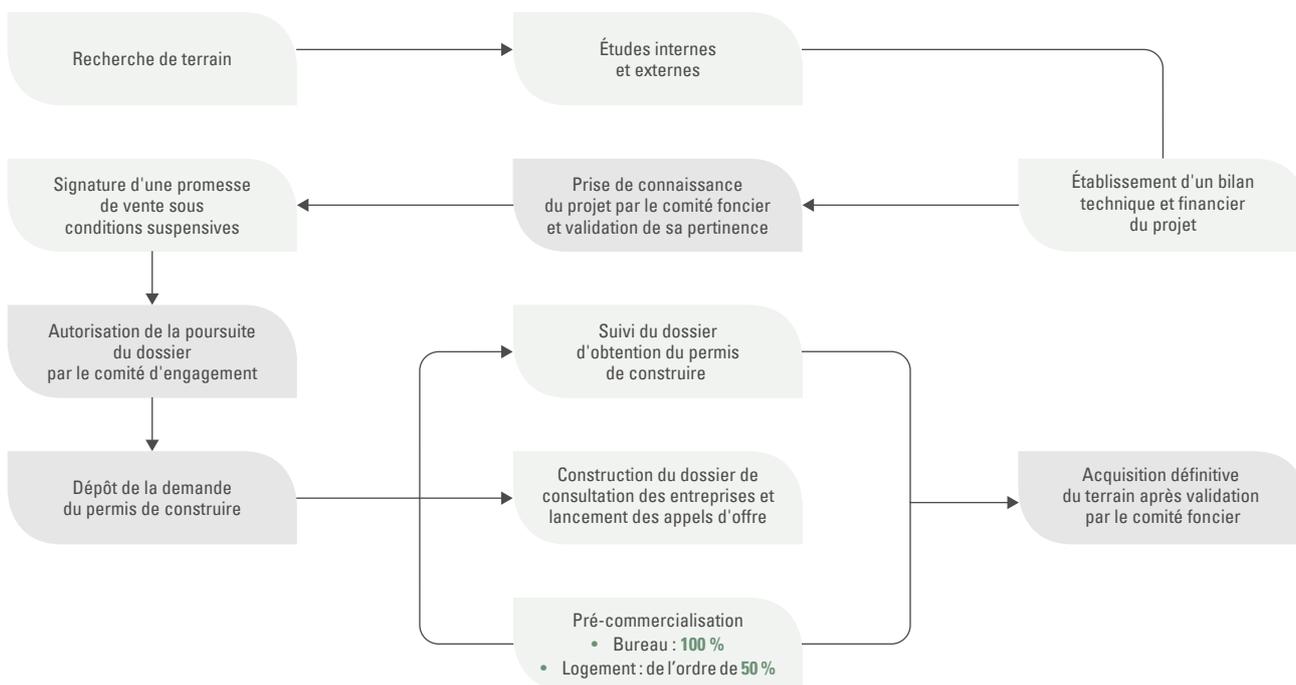
Les opérations d'Immobilier d'Entreprise ne sont généralement réalisées que pour le compte de tiers ou vendues en l'état futur d'achèvement à un utilisateur final ou à un investisseur final identifié. Dans le cadre des opérations de restructuration ou de rénovation, le groupe se voit confier un contrat de promotion immobilière ou CPI (le groupe conçoit et construit le projet pour le compte d'un investisseur propriétaire de l'immeuble à un prix forfaitaire incluant ses honoraires) ou de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée MOD (le groupe n'avance aucun fonds pour la

construction et ne perçoit que des honoraires). Dans le cadre d'une Vente en l'état futur d'achèvement, le groupe conçoit le projet immobilier avec le concours d'architectes extérieurs. Dès la promesse de vente signée, le groupe recherche un locataire ou un utilisateur des futurs locaux, ainsi que l'investisseur final qui se portera acquéreur de cette opération immobilière.

Généralement, l'achat du terrain et/ou de l'immeuble n'a lieu et les travaux de construction ne sont commencés que lorsque le projet est entièrement vendu.

1.1.2.1. Recherche foncière

Le schéma ci-dessous synthétise le déroulement des opérations de la recherche foncière à l'acquisition des terrains :



1. Sélection des terrains

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

- De ne pas acheter de terrains à titre spéculatif, mais de procéder seulement aux achats nécessaires à son développement ;
- De ne pas anticiper, dans ses acquisitions foncières, de hausse significative des prix de vente, mais de se concentrer sur la conception et la qualité de ses produits.

Kaufman & Broad dispose de ses propres équipes spécialisées dans la recherche foncière et le montage des opérations. Ces équipes procèdent à la recherche de terrains répondant aux critères de sélection fixés par le groupe et établissent un bilan financier prévisionnel du projet. Les critères de sélection des terrains sont les suivants :

- situation géographique (près d'une ville dynamique pour ce qui concerne les maisons individuelles et en centre-ville ou à proximité d'une agglomération attractive pour ce qui concerne les logements collectifs) ;
- environnement (proximité des bassins d'emplois, des transports en commun et autres services publics, des commerces, d'espaces verts, d'infrastructures sportives...);
- qualité (nature du sol, surface...) : une étude de la nature du sol des terrains dont l'acquisition est envisagée, comprenant généralement une étude sur la pollution et le passé foncier, est systématiquement commandée à un bureau spécialisé.

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

2. Validation des projets par le Comité Foncier

Sur la base des éléments qui lui sont transmis, incluant une présentation du terrain et de son environnement, la nature des engagements juridiques envisagés, une étude de marché ainsi qu'une étude de faisabilité technique et architecturale, un planning prévisionnel de réalisation et un bilan financier et un plan de trésorerie prévisionnels, le Comité Foncier valide à l'unanimité la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagées et le budget prévisionnel de dépenses préliminaires (jusqu'au dépôt de la demande de permis de construire). Il autorise la mise en place d'une Indemnité d'Immobilisation de Terrain, en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente.

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

3. Maîtrise du foncier et des coûts de développements

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

Dans cette promesse figurent en particulier :

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

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

4. Comité d'Engagement

Préalablement au dépôt de la demande de permis de construire et au lancement de la commercialisation, les membres du Comité Foncier se réunissent en Comité d'Engagement pour valider l'opération, son budget actualisé qui sera considéré comme le budget de référence, sa typologie et sa composition. De plus, ils autorisent également le dépôt de la demande de permis de construire, le lancement du dossier de consultation des entreprises (DCE), et le déploiement des outils marketing et commerciaux. Ces décisions sont prises à l'unanimité.

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

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

5. Décision définitive d'achat de terrain

En général, la décision définitive d'acquisition des terrains est prise par les membres du Comité Foncier si (i) les autorisations administratives requises en vue de réaliser le programme projeté sont obtenues et purgées des recours des tiers, (ii) la rentabilité prévisionnelle du programme est vérifiée, et (iii) le taux de précommercialisation est satisfaisant (de l'ordre de 50 % en valeur).

À titre exceptionnel, les membres du Comité Foncier peuvent autoriser une acquisition sans que l'ensemble de ces conditions soient respectées.

Le groupe suit régulièrement le niveau de commercialisation de ses programmes immobiliers lors de la concrétisation de l'achat du terrain au

cours de chaque exercice. Au 30 novembre 2024, le taux moyen de précommercialisation sur l'ensemble des programmes dont le terrain a été acheté au cours de l'exercice écoulé s'établit à 70 % contre 72 % en 2023.

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

1.1.2.2. Développement et construction

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.

Pour ses programmes de maisons individuelles et de logements collectifs, le groupe a essentiellement recours à des entreprises en corps d'état séparés. La plupart des entreprises générales n'interviennent pas sur ces programmes ou le font à des prix plus élevés que ceux proposés par les entreprises travaillant en corps d'état séparés.

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

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

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 et en s'assurant que ces entreprises sont couvertes par des assurances appropriées.

Le groupe vérifie également la qualité de leurs réalisations antérieures et le respect des plannings des chantiers : il suit en effet avec attention les réalisations des entreprises de construction auxquelles il fait appel en les évaluant à l'issue de chaque chantier, ce qui lui permet de sélectionner les meilleurs sous-traitants pour les futurs programmes.

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

Maisons individuelles en village

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

Pour ce faire, des conducteurs de travaux contrôlent régulièrement sur place l'évolution des travaux, chaque conducteur pouvant avoir la responsabilité de deux ou trois programmes. Des bureaux de contrôle extérieurs sont également mandatés pour assurer la bonne qualité de l'exécution des chantiers. La livraison par tranches des programmes de maisons individuelles donne une très grande sécurité en permettant le démarrage des travaux de la première tranche et des tranches suivantes en fonction du rythme de commercialisation.

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

Le cycle normal de réalisation d'un programme classique (réalisation des voiries et réseaux divers et de la construction) de Maisons individuelles en village est en moyenne de 18 mois.

Présentation du groupe et stratégie

Présentation du groupe Kaufman & Broad

Logements collectifs et Immobilier tertiaire

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

Le cycle normal de réalisation d'un programme de logements collectifs est d'environ 24 à 30 mois, ce délai ne tenant pas compte de la période préalable nécessaire au montage et à la pré-commercialisation de l'opération.

Suivi des budgets d'opération

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

1.1.2.3. Méthode de commercialisation

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

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

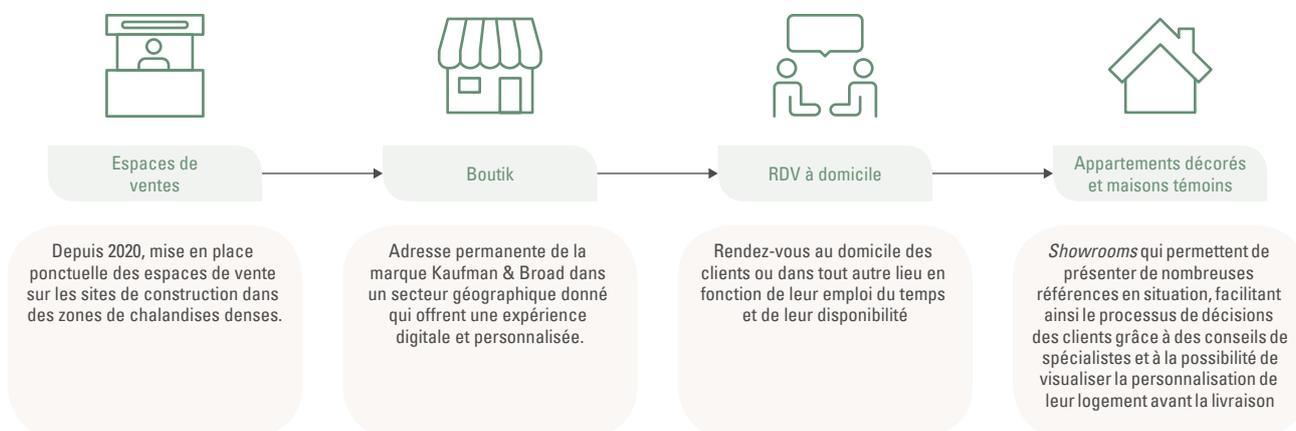
Pour Kaufman & Broad, la commercialisation est une étape clé du parcours client et un des critères importants de sa satisfaction finale.

Equipes de vente

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

Nos Points de vente

Kaufman & Broad jalonne le parcours clients en adaptant ses points de vente en fonction du moment de commercialisation et des besoins des prospects ciblés. Ainsi sont mis en œuvre :



Ces canaux sont les suivants :

La Vente Directe interne

Kaufman & Broad estime que son équipe de vente est particulièrement performante, professionnelle et efficace, car elle bénéficie d'un encadrement et de formations dédiées lui permettant de s'adapter rapidement aux attentes d'accompagnement des clients, qu'ils soient investisseurs particuliers ou futurs résidents de leur acquisition.

La Vente intermédiée

Kaufman & Broad s'appuie également sur :

- des conseillers de gestion de patrimoine indépendants ;
- des réseaux bancaires ;
- des réseaux de commercialisation ;
- des plateformes de vente ;

à qui il donne mandat pour distribuer les produits développés par la marque auprès d'une clientèle principalement composée d'investisseurs particuliers. Ce canal de vente est encadré par une équipe interne de Responsables Prescription qui a la charge d'animer ces acteurs, de leur faciliter la sélection des produits et leur présentation à leurs clients.

Les Ventes en bloc

Enfin, Kaufman & Broad vend une partie de sa production aux investisseurs institutionnels. Pour ce faire, sa Direction Générale en charge du commercial et des Ventes institutionnelles, est en relation constante avec les grands bailleurs de « logement social » ou « intermédiaire », investisseurs institutionnels, banques et établissements financiers, pour identifier les besoins et opportunités et s'appuie sur les directions régionales pour élaborer des propositions adaptées.

La crise sanitaire a eu pour effet de généraliser la vente à distance. Le groupe a développé des outils digitaux dédiés à l'accompagnement des clients. Le site principal BtoC www.kaufmanbroad.fr bénéficie en permanence d'évolutions fonctionnelles visant à améliorer en continu l'expérience utilisateur d'une part, le référencement naturel d'autre part.

Kaufman & Broad propose pour l'ensemble de ses programmes vendus aux particuliers une visualisation 3D de la résidence. Cette particularité contribue à la satisfaction client et permet à l'ensemble des canaux de commercialisation d'être particulièrement performants pour vendre à distance et répondre aux besoins et souhaits de leurs clients dans ce nouveau mode de consommation pour l'immobilier.

La digitalisation des outils d'aide à la vente est au service de tous les canaux de vente et en particulier de la vente intermédiée à travers la mise à disposition du site www.kbpatrimoine.fr à l'ensemble des partenaires mandatés. Cet extranet présente la majorité de l'offre et propose aux intermédiaires un certain nombre d'outils (calculettes, outils de sélection, tableau de bord...) leur facilitant la présentation à leurs clients.

L'intégralité de l'offre est aussi diffusée via des flux sécurisés et automatisés sur différentes plateformes de diffusion ou de commercialisation partenaires.

Enfin, un site extranet dédié aux réservataires, www.mon-espace.kaufmanbroad.fr, accompagne le client dans son parcours, de la réservation jusqu'à la livraison et lui permet de communiquer avec ses interlocuteurs internes directement depuis son espace sécurisé.

Marketing opérationnel et publicité

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

- des campagnes de publicité « product-centrics », géolocalisées et ciblées en fonction des caractéristiques du programme, du marché et du contexte concurrentiel. Ces campagnes sont en particulier mises en œuvre à l'occasion des lancements de programmes.
- des campagnes transversales « client-centrics », géolocalisées et thématiques. Ces campagnes ont le double objectif de nourrir la base de prospects de Kaufman & Broad et d'entretenir ou de faire évoluer son image de marque et sa notoriété. Elles s'appuient largement sur des actions de marketing digital ciblées.

Ces actions sont déterminées et pilotées en s'appuyant sur les outils de data-reporting, qui permettent à l'équipe de s'assurer précisément et en temps réel du retour sur investissement des actions conduites.

1.1.2.2.4. Clientèle

Assistance des clients au cours du processus de commercialisation

La politique de Kaufman & Broad est de se faire communiquer les plans de financement de ses clients pour s'assurer de leur capacité à financer leur acquisition. Les équipes de vente peuvent aider les clients à monter un projet de financement si ces derniers le souhaitent et au vu des éléments qu'ils fournissent. Cette première analyse permet d'évaluer approximativement la capacité financière de chaque acquéreur et de limiter les risques de mise en jeu de la condition résolutoire liée à la non-obtention du financement.

Dans le cadre de sa stratégie de développement des services rendus aux clients, Kaufman & Broad indique généralement à ses clients des établissements financiers (banques de premier rang de la place) et des plates-formes de courtage avec lesquels le groupe a noué des partenariats destinés à proposer à ses clients des offres aux meilleures conditions. Un conseiller financier peut également être présent dans un espace de vente lors du lancement d'une opération significative.

Le service d'administration des ventes du groupe accompagne les clients jusqu'à la signature de l'acte de vente authentique. Il suit généralement les clients dans le montage financier de leurs dossiers, plus particulièrement dans le montage de leurs dossiers de prêts et de leurs assurances. Il s'assure que le notaire procède aux notifications des

projets de contrat de vente des clients qui doivent, en application des dispositions légales, être envoyées aux clients au moins un mois avant la date prévisionnelle de signature. Il s'assure enfin que la convocation pour signature de l'acte notarié est envoyée dans le respect du calendrier fixé.

Forme des ventes et calendrier des paiements

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

À travers le contrat de VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des travaux selon un échéancier encadré par la Loi, d'une part, et l'obligation de délivrer en contrepartie aux clients une garantie financière d'achèvement (GFA), d'autre part. La signature du contrat de VEFA rend l'acquéreur immédiatement propriétaire du sol puis de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.

Les appels de fonds sont adressés aux clients sur la base des attestations de travaux établies par la maîtrise d'œuvre d'exécution. Si la signature d'un acte de vente intervient alors que les travaux ont démarré, la fraction de prix exigible à la signature sera celle prévue en fonction de l'avancement des travaux. Kaufman & Broad est susceptible d'aménager l'échéancier légal en faveur des clients dans le cadre d'opérations promotionnelles ponctuelles destinées à accroître le rythme de commercialisation de certains programmes.

Le montant versé par le client lors de la signature du contrat de réservation est bloqué sur un compte séquestre réservataire jusqu'à la signature du contrat de vente définitif, date à laquelle les sommes sont définitivement acquises par le groupe. Sur le fondement de la Loi SRU reprise dans le Code de la Construction et de l'Habitation, tout client dispose en effet d'un délai légal de réflexion de 10 jours francs à compter de la réception du contrat pendant lequel il peut se rétracter. En l'absence de rétractation, la vente à réaliser à la suite de la réservation n'est plus soumise qu'à la condition usuelle d'obtention de prêts et du contrat d'assurance y afférent. Le réservataire conserve néanmoins une faculté de désistement moyennant la perte de son dépôt de garantie. Ce montant est restitué au client si (i) le contrat de vente n'est pas conclu du fait du groupe dans le délai prévu au contrat de réservation, (ii) le ou les prêts prévus au contrat de réservation ne sont pas obtenus par le client ou leur montant est inférieur de 10 % aux prévisions du contrat de réservation, (iii) l'un des éléments d'équipement prévus au contrat de réservation ne doit pas être réalisé ou (iv) l'immeuble ou la partie de l'immeuble ayant fait l'objet du contrat de réservation présente, dans sa consistance ou dans la qualité des ouvrages prévus, une réduction de valeur, évaluée par un expert, supérieure à 10 %.

Service clients

Soucieux de la satisfaction de ses clients, Kaufman & Broad a mis en place un service chargé d'apporter des réponses aux interrogations que peuvent avoir les acquéreurs, tout au long du parcours clients et jusqu'aux bons usages au cours de la vie du bien. Grâce à Klient 360, Kaufman & Broad assure dans son ensemble, la relation et le suivi clients, de la signature chez le notaire jusqu'aux garanties décennales. Ce portail permet notamment, d'assister le client dans ses démarches ainsi que de faciliter le suivi des projets et les échanges de documents avec les clients, qu'ils soient acquéreurs particuliers, investisseurs (privés, sociaux ou institutionnels), locataires ainsi que certaines parties prenantes (syndics, gestionnaires, etc.).

Ainsi, lorsqu'un désordre concernant un bien immobilier est signalé, le service clients prend contact avec l'entreprise de travaux responsable et s'assure de son intervention dans les meilleurs délais. De même, en cas de mise en jeu de la garantie de parfait achèvement (un an suivant la livraison), de la garantie biennale de bon fonctionnement ou de la garantie décennale, le service clients assiste l'acquéreur dans ses démarches en prenant contact avec les entreprises de travaux concernées ou les compagnies d'assurances (pour une description de ces garanties, voir section 4.1.2. « Assurances »).

Présentation du groupe et stratégie

Présentation du groupe Kaufman & Broad

Afin de s'assurer de la satisfaction de ses clients et de l'amélioration constante de son service clients, Kaufman & Broad a confié à un organisme tiers (BVA) la mise en œuvre d'un baromètre de la satisfaction clients. Ces derniers sont interrogés à différents stades de leur parcours tant sur la qualité générale des constructions que sur les différents services du groupe (équipe de vente, service technique, conseiller Aménagement intérieur et service clients). L'analyse des résultats permet au groupe de mieux cerner les exigences des clients et d'améliorer en continu les produits et les services qu'il leur propose. Des enquêtes de satisfaction sont également menées à la fin du projet et permettent au groupe de réagir rapidement en cas de non-satisfaction. Le lecteur est invité à se reporter à la section 5.3.4.3. pour plus de détail.

1.1.2.3. Produits

En écoutant ses clients et ses parties prenantes, en observant leurs évolutions, leurs façons de vivre et de travailler, le groupe a pu imaginer et créer des produits répondant à leurs aspirations et qui sont devenus des références dans son secteur. La notoriété de Kaufman & Broad a été, notamment, construite sur la qualité de la conception ainsi que celle de l'exécution de ses réalisations.

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

1.1.2.3.1. Habitats privés (collectifs ou individuels)

Le groupe propose à ses futurs clients qui envisagent de devenir propriétaire d'un logement neuf de profiter ainsi de nombreux atouts que réservent ce type de biens à savoir : confort et sécurité accrus, économies d'énergie (labels et normes respectés), aides au financement, dispositions légales spécifiques, etc. Les avantages se déclinent selon les éléments suivants :

1. des projets immobiliers « sur mesure » : Le groupe propose à ses clients de nombreuses possibilités d'aménager et de personnaliser leur logement. Pour ce faire le groupe dispose de Showrooms permettant de découvrir à la fois la gamme des prestations contractuelles ainsi qu'un vaste choix d'options ;
2. des labels et des certifications : ils garantissent la qualité des biens sur différentes thématiques : la santé, sécurité et bien-être des occupants, l'environnement, la performance énergétique et la qualité du bien. Tous les projets de logements du groupe intègrent une certification qualité et environnement par un tiers indépendant accrédité par le COFRAC (NF Habitat, Prestaterre Bâtiment Environnement ou Promotelec), organisme national français d'accréditation reconnu internationalement par l'*International Laboratory Accreditation Cooperation* (ILAC), l'*International Accreditation Forum* (IAF) et l'*European co-operation for Accreditation* (EA).
3. des aides aux financements, des avantages fiscaux et des frais réduits (pour plus de détail, se reporter à la section 1.2.4).

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

- la garantie de remboursement ou d'achèvement (voir section 4.2.1.4 pour plus de détails),
- la garantie des vices et défauts de conformité apparents,
- la garantie de parfait achèvement,
- la garantie biennale de bon fonctionnement,
- la garantie décennale.

1.1.2.3.1.1. Maisons individuelles en village

Le groupe a développé en France, depuis plus de 55 ans, le concept de village de maisons individuelles. Une attention toute particulière est attachée au choix des sites.

Chaque village, suivant son importance, comporte différents modèles, la taille d'un programme variant généralement de 20 à 60 maisons. Les points forts faisant la notoriété de Kaufman & Broad en maisons individuelles sont les suivants :



Adaptation du projet aux souhaits et besoins des clients et communes



Urbanisme de qualité intégrant une réflexion environnementale



Minimisation de l'impact des voies de circulation et des voitures



Traitement particulier aux espaces piétons et aux circulations douces

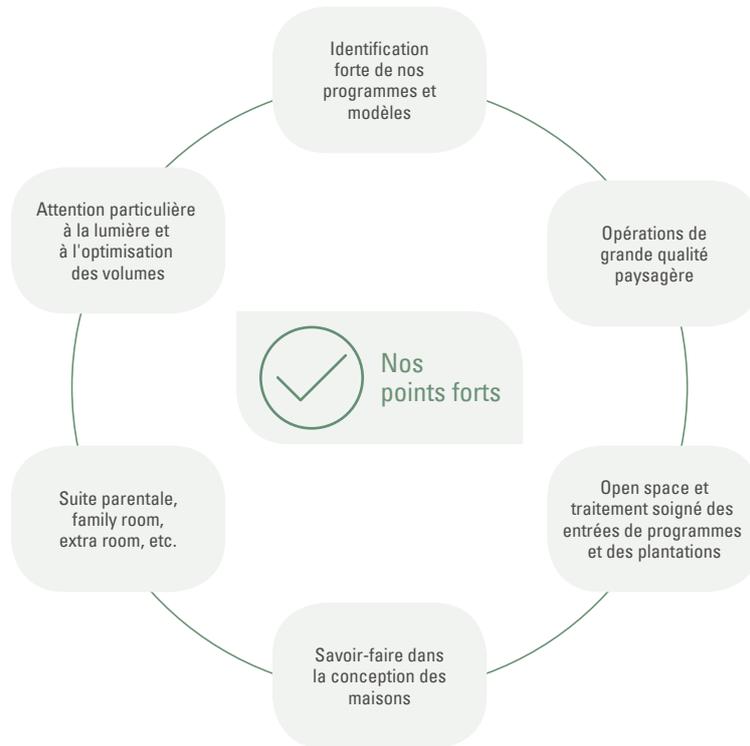


Collecte des eaux pluviales dans des noues paysagères



Variété des modèles de maisons, en typologie, volumétrie et traitement architectural

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



Chaque maison individuelle est livrée avec un jardin privatif et paysagé. Ces modèles de maisons sont proposés avec plusieurs écritures architecturales. Kaufman & Broad s'attache à ce que ses maisons aient une architecture harmonieuse et une conception intérieure fonctionnelle.

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

- soit des maisons individuelles ou jumelées d'une surface de 75 à 140 m² destinées principalement au marché des primo-accédants ou des investisseurs ; pour des prix débutant généralement à partir de 300 000 euros.
- soit des Maisons individuelles en village d'une surface habitable généralement comprise de 42 à 106 m² et qui sont principalement destinées au marché des secundo-accédants ; pour des prix variant généralement entre 360 000 et 800 000 euros.

En Régions, le groupe développe son activité de maisons individuelles en village avec des produits destinés à la fois aux primo et second accédants pour des prix variant généralement entre 260 000 et 650 000 euros.

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

1.1.2.3.1.2. Logements collectifs

Pour développer ses opérations d'appartements, Kaufman & Broad est très attentif à la sélection de ses sites. En Île-de-France, ceux-ci sont souvent proches des transports en commun et des services de proximité. En Régions, ils sont également situés en centre-ville ou en proche périphérie des principales villes.

Kaufman & Broad apporte une grande attention à l'architecture de ses immeubles, au traitement des parties communes (halls d'entrée, paliers d'étage, espaces partagés, jardins et espaces verts), à l'aménagement et à l'optimisation des espaces et aux ouvertures vers l'extérieur. Dans ses programmes de logements collectifs, le groupe qui privilégie une architecture intégrée dans les sites urbains peut avoir recours à des architectes de renom. Grâce à un service interne dédié à cette fonction,

qui retravaille les plans proposés par les cabinets d'architecte, les plans des appartements sont optimisés en termes de volumétrie et de fonctionnalité.

Le groupe réalise également des immeubles en tenant compte des dernières exigences en termes d'économies d'énergie, conformément à la législation RT 2012, RE 2020.

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

- des primo-accédants ou des investisseurs, en première, en deuxième et en troisième couronne, d'une surface moyenne comprise entre 40 et 65 m², pour des prix variant généralement entre 3 700 euros/m² et 5 700 euros/m² (TTC) ;
- des second-accédants, en première couronne et en deuxième couronne d'une surface moyenne comprise entre 65 et 95 m², pour des prix variant généralement entre 4 500 euros/m² et 7 900 euros/m² (TTC).

En Région, le groupe réalise ses programmes de logements collectifs sous la marque Kaufman & Broad, destinés principalement à :

- des primo-accédants ou des investisseurs pour une surface moyenne comprise entre 40 et 65 m², avec des prix variant généralement entre 2 700 euros/m² et 4 800 euros/m² ;
- des second-accédants pour une surface moyenne comprise entre 60 et 90 m², avec des prix variant généralement entre 4 000 euros/m² et 7 000 euros/m².

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

Par ailleurs, on observe sur les côtes atlantiques, normandes et bretonnes une hausse de la demande, zones dans lesquelles le groupe se positionne depuis plusieurs années en lien avec leurs fortes attractivités qui séduisent notamment, une clientèle de retraités.

1.1.2.3.1.3. Logement social (Kalilog)

La question de l'accès au logement pour tous est au cœur des enjeux de croissance des collectivités locales qui visent à atteindre le seuil de 25 % de logements sociaux requis par la loi SRU, tout en développant un habitat social qualitatif et abordable. Afin de soutenir ces dernières dans la mise en œuvre de ces politiques, Kalilog propose des solutions clefs en main. Ces solutions couvrent l'ensemble du processus, de la recherche de foncier à la livraison de projets sur-mesure, destinés à des ventes en bloc pour des bailleurs sociaux. Il s'agit d'une structure dédiée, opérant sur l'ensemble du territoire national, pour faire face aux besoins de réalisation de programmes de logement social en particulier dans des zones dans lesquelles Kaufman & Broad n'opère pas directement (en dehors des grandes métropoles). Cette activité est pour le groupe une nouvelle diversification et un développement complémentaire à travers des projets VEFA 100 % social.

1.1.2.3.1.4. Résidences gérées

Kaufman & Broad développe, sur l'ensemble du territoire national, des résidences-services de tourisme, d'étudiants, d'affaires, de jeunes actifs ou de seniors (non médicalisées). Leur exploitation est confiée à des gestionnaires sélectionnés pour leur expertise et leur solidité financière, assurant aux propriétaires une garantie locative. Ces logements sont commercialisés dans le cadre des dispositifs en investissement LMNP amortissable, permettant aux acquéreurs de bénéficier de la récupération de TVA.

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

- les résidences étudiants : L'objectif pour le groupe est de maintenir le niveau d'investissement dans les résidences étudiants « classiques » afin de satisfaire au besoin croissant de logements dans ce secteur, tout en développant des concepts de résidences étudiants « nouvelle génération » ;
- les résidences-services de tourisme : Kaufman & Broad vise à développer cette catégorie de projets notamment dans des zones à forte attractivité touristique en France ;
- les résidences seniors : Kaufman & Broad se positionne en acteur clé de la *Silver Economy* et répond à l'enjeu national du maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie, en proposant deux solutions : l'offre d'adaptation des logements sur la majeure partie des réalisations et, pour les personnes en recherche de lien social, des résidences d'habitat groupé pour seniors en partenariat avec des prestataires de services nationalement reconnus.

Résidences seniors

Du fait de l'allongement continu de l'espérance de vie et du vieillissement croissant de la population française, Kaufman & Broad a lancé en 2017 un concept innovant : « *Cosy Diem* », une co-entreprise avec Sérénis, pour exploiter des résidences seniors acquises par la SCI KetB Seniors (détenue à 51 % par Kaufman & Broad et à 49 % par la Banque des Territoires). En septembre 2021, Kaufman & Broad et la Banque des Territoires (Groupe Caisse des Dépôts) se sont associés dans une nouvelle société commune pour renforcer l'offre résidentielle dédiée au bien-vieillir en France. Elle s'articule autour des éléments suivants :

- un programme de coaching personnalisé développé avec le concours du Gérontopôle du CHU de Toulouse visant à maintenir les capacités des résidents selon leurs souhaits ;

- une restauration réalisée sur place à base de produits sains, biologiques et frais, pensés pour la santé des résidents locaux et issus de filières courtes ;
- le maintien du lien social et développement du lien intergénérationnel grâce à une implantation au cœur des villes et une ouverture de la résidence sur son environnement immédiat, aussi bien géographique que sociétal (ex. : accessibilité du marché local, des commerces, partenariat avec des crèches, etc.).

Résidences étudiants

Chaque année, les étudiants peinent à se loger dans les centres villes, alors que leur nombre s'accroît. En 2021, Kaufman & Broad s'est associé à la Banque des Territoires et a pris une participation majoritaire dans la société Neoresid Holding, afin de devenir le gestionnaire des activités étudiants que le groupe souhaite développer, notamment à travers sa filiale d'investissement dans les résidences gérées. *Neoresid* est un opérateur reconnu dans le domaine des résidences gérées, plus particulièrement de résidences étudiants. Ce projet s'inscrit ainsi dans une démarche de développement d'une offre qualitative sur l'ensemble du territoire, et notamment dans les zones tendues avec une forte présence effective ou potentielle d'étudiants, et où l'offre actuelle de résidences gérées et de services associés pour les étudiants est réduite.

1.1.2.3.2. Tertiaire

L'activité tertiaire du groupe Kaufman & Broad permet de développer de la mixité urbaine autour de multiples produits tout en accompagnant les clients et les investisseurs dans la création de nouveaux lieux de vie. Ces équipes conçoivent, développent et font construire des projets transverses qui contribuent au développement urbain des villes : bureaux, hôtels, plateformes logistiques, ensembles commerciaux et locaux pour l'enseignement supérieur. Il s'agit d'un accompagnement sur-mesure pour des surfaces allant de 3 000 à 100 000 m² sur l'ensemble du territoire et plus particulièrement dans les grandes métropoles.

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

Dans toutes ses réalisations d'Immobilier d'Entreprise, Kaufman & Broad s'attache à répondre aux préoccupations essentielles des utilisateurs : optimisation de l'usage des surfaces, qualité, pérennité, sécurité de l'investissement, rentabilité à long terme, respect et protection de l'environnement et attractivité économique. Pour cela, le groupe conçoit :

- des espaces d'usage, qualitatifs, agréables et adaptés aux nouveaux modes de travail ;
- des immeubles efficaces, modulables et réversibles qui s'adaptent à l'usage (optimisation de la surface par poste de travail), performants sur le plan technique, énergétique et environnemental, et à coût d'exploitation optimisé.

Ces immeubles répondent aussi parfaitement aux attentes des investisseurs, en valorisant au maximum l'investissement effectué par une conception de grande qualité (immeuble haut de gamme), privilégiant la flexibilité des espaces, leur capacité d'évolution dans le temps et leur pérennité ce qui permet de maximiser le cycle de vie de ce dernier.

1.1.2.3.2.1. Bureaux neufs

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

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

1.1.2.3.2.2. Bureaux restructurés

Depuis 2010, Kaufman & Broad s'est engagé dans le marché de la restructuration de bâtiments tertiaires pour s'adresser aux :

- Maîtres d'Ouvrage qui souhaitent éviter la décote immobilière de leur patrimoine pour cause d'obsolescence ;
- Propriétaires d'actifs publics qui possèdent de nombreuses surfaces arrivant au terme de leur cycle d'usage et nécessitant une restructuration.

Cette offre de rénovation permet de bénéficier à la fois d'une revalorisation de leur patrimoine immobilier, de réductions significatives des consommations énergétiques, d'une remise aux normes et de la restructuration sur-mesure des bâtiments. Les projets de réhabilitation du groupe 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 et également de réduire l'imperméabilisation des sols.

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

- créer des actifs « Core » en les repositionnant par leur restructuration sur le segment prime du marché de l'Immobilier d'Entreprise en VEFA ;
- retrouver les qualités fonctionnelles et techniques des bâtiments neufs ;
- proposer une offre globale, complexe et multi-usage qui peut regrouper à la fois des écoles, commerce, hôtels, etc.
- optimiser les surfaces et les espaces ;
- transformer des bureaux en logements (pour plus de détail se reporter à la section 1.3.2) ;
- valoriser le charme et l'authenticité de l'architecture d'origine ou proposer une interprétation neuve du site. Dans cette optique, Kaufman & Broad veille notamment à :
- anticiper le cadre légal et réglementaire ;
- faire baisser la consommation énergétique et le bilan carbone des entreprises utilisatrices ;
- protéger la santé des utilisateurs.

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

1.1.2.3.2.3. Logistique et plateformes d'activités (Concerto)

Le marché de l'immobilier logistique est un marché mondial en développement qui connaît depuis ces dix dernières années, une croissance significative, en lien notamment avec l'essor majeur du e-commerce, accélérée par la pandémie de COVID-19. Les entreprises cherchent continuellement à optimiser leur chaîne d'approvisionnement, ce qui les pousse à investir dans des entrepôts stratégiquement situés.

Malgré les besoins grandissants du marché, celui-ci fait face à une réglementation importante ainsi qu'à une raréfaction foncière mettant en évidence deux grands enjeux pour le groupe : (i) la recherche et l'usage de bâtiments/terrains ainsi que (ii) leur optimisation via des innovations technologiques, telles que l'automatisation, mais également la verticalisation des entrepôts.

Pour répondre à ces enjeux ainsi qu'aux besoins du marché, Kaufman & Broad a choisi de s'associer à Concerto, créé en 1998 et filiale du groupe depuis 2014, le groupe est ainsi devenu l'un des leaders de l'ingénierie logistique en France. Concerto intègre une équipe dédiée à la logistique dotée d'une double compétence :

Recherche et usage du foncier : l'équipe de Concerto est en lien direct avec les collectivités locales afin de trouver des emplacements propices à des projets de logistique tout en intégrant en amont du projet l'usage possible de celui-ci pour un utilisateur locataire ou acquéreur.

Optimisation : l'équipe se concentre également sur l'optimisation de la performance opérationnelle des utilisateurs, notamment à travers l'intégration de systèmes d'automatisation et de mécanisation.

Cette double compétence des équipes de Concerto leur permet de déceler en amont les projets qui ont un réel potentiel logistique. Cette activité complète de manière stratégique l'expertise et les savoir-faire du Pôle Immobilier d'Entreprise et démontre sa capacité à créer de la valeur pour ses clients industriels, distributeurs ou prestataires logistiques, en leur proposant des solutions et des projets adaptés aux nouveaux défis techniques que rencontrent aujourd'hui les métiers de la logistique.

1.1.2.3.2.4. Hôtels

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

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

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

1.1.2.3.2.5. Commerces

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

1.1.2.3.3. Produits et services issus des directions transverses

1.1.2.3.3.1. Aménagement et Territoires

En accompagnant les Villes dans leurs projets urbains complexes, le groupe contribue à réduire l'empreinte écologique de la Ville de demain tout en assurant sa croissance future.

Après la création d'une Direction des Projets Urbains en 2014, Kaufman & Broad a lancé fin 2019 la Direction de l'Aménagement pour répondre aux attentes des collectivités dans leurs projets éco-urbains. Né de cette volonté, Aménagement et Territoires incarne cette ambition en intégrant dès la conception l'analyse du cycle de vie global des quartiers, en favorisant une approche vertueuse et en établissant une relation partenariale durable avec les villes.

Aménagement et Territoires propose une expertise forte pour concevoir des quartiers durables qui rassemblent, sont vivants et résilients, en s'appuyant sur le savoir-faire immobilier du groupe. La direction Aménagement et Territoires s'inscrit également dans une stratégie d'intégration d'innovations en matière de mobilité, d'énergie, de sobriété, d'économie circulaire et de nouveaux services urbains. Chaque projet, en accord avec les collectivités, se fixe des objectifs cibles d'excellence et des indicateurs de mesure sur lesquels le groupe s'engage dans la durée. Les opérations que le groupe développe sont de taille très variée et reposent sur la conviction que la réussite d'un quartier durable passe par la mise en cohérence de l'ensemble des composantes de son écosystème.

1.1.2.3.3.2. Portefeuille de résidences gérées : Développeur-Investisseur-exploitant

Depuis plusieurs années, Kaufman & Broad développe une activité de Développeur-Investisseur-Exploitant dans le domaine des résidences gérées. L'objectif est de proposer aux investisseurs institutionnels, privés et publics des portefeuilles de résidences étudiants et seniors offrant des rendements réguliers avec un risque en capital modéré sur 10 à 20 ans. Cette activité bénéficie des tendances démographiques favorables à ces segments.

Grâce à son expertise, Kaufman & Broad couvre l'ensemble de la chaîne de valeur : prospection foncière, conception, réalisation et exploitation. La stratégie de financement s'appuie sur la structure bilancielle forte de Kaufman & Broad. Elle s'articule autour d'un équilibre entre dette et fonds propres, ces derniers pouvant être partagés, au cas par cas, à parité entre Kaufman & Broad et des investisseurs tiers.

En 2021, puis en 2024 Kaufman & Broad s'est associé à la Banque des Territoires afin, d'une part de constituer au travers de sa filiale d'investissement dans les résidences gérées un portefeuille de résidences seniors et étudiants ; et d'autre part, de devenir le gestionnaire des activités étudiants mais aussi seniors, grâce à ses participations dans les sociétés Cosydiem et Néoresid. Outre les résidences actuellement en portefeuille, plusieurs projets sont identifiés et pourraient être développés au cours des prochaines années sur la base de ce modèle mis en place par Kaufman & Broad.

1.2. L'environnement de marché

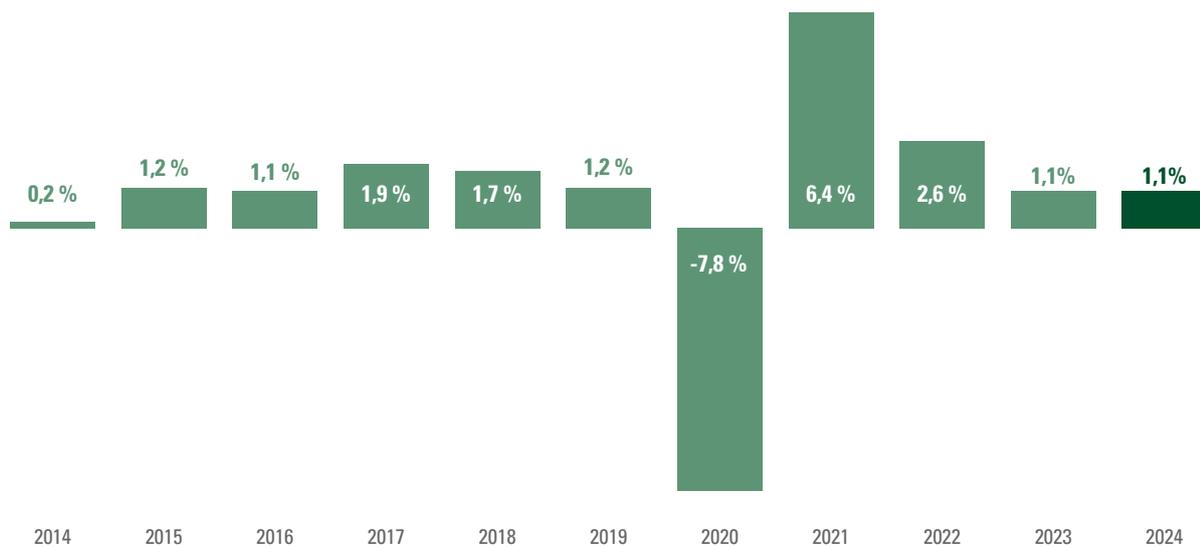
1.2.1. Description du marché

1.2.1.1. Indicateurs macroéconomiques influençant l'état du marché

Les tendances du marché du logement neuf sont principalement influencées par les indicateurs macroéconomiques présentés ci-après.

L'évolution du taux de croissance du PIB

ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB



Source : INSEE - Tableau de bord de la conjoncture (février 2025).

Dans un contexte peu porteur, le PIB français est quasiment stable à 1,1 % par rapport à celui de l'année 2023. Si la consommation des ménages a rebondi, l'investissement des entreprises a en revanche décéléré et le commerce extérieur s'est dégradé, pesant sur l'évolution du PIB. Par ailleurs, l'activité dans la construction poursuit son recul, en particulier s'agissant de la construction de logements neufs.

Présentation du groupe et stratégie

L'environnement de marché

L'ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'INDICE DE CONFIANCE DES CONSOMMATEURS



Source : INSEE.

L'ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE



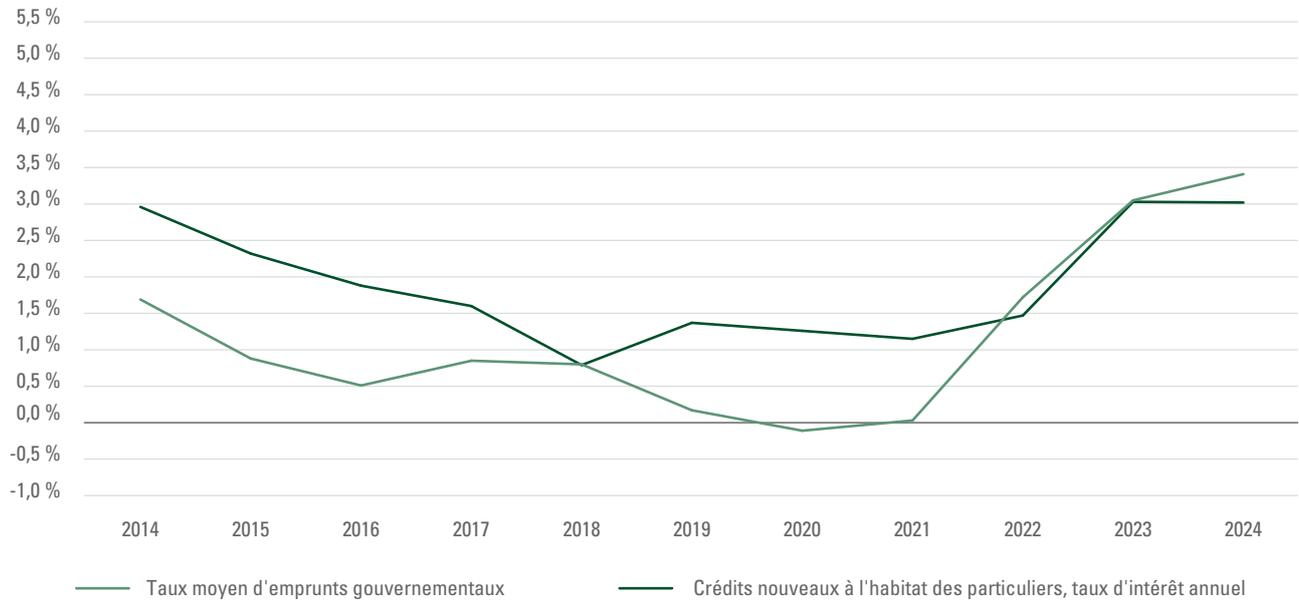
Source : INSEE - Tableau de bord de la conjoncture (février 2025).

Au quatrième trimestre 2024, le taux de chômage au sens du BIT s'établit à 7,3 % de la population active en France (hors Mayotte) quasi stable (-0,1 point) à 7,4 % de la population active au quatrième trimestre 2023. Il demeure légèrement supérieur à son précédent point bas depuis 1982 (7,1 % au quatrième trimestre 2022 et au premier trimestre 2023) et nettement au-dessous de son pic de mi-2015 (-3,2 points). En moyenne au quatrième trimestre 2024, le taux d'emploi des 15-64 ans se replie de 0,2 point sur le trimestre, à 68,9 %. Il demeure supérieur de 0,4 point à son niveau d'un an auparavant.

Conditions d'endettement

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 revanche, depuis 2022, le secteur de l'immobilier a été affecté par la remontée rapide des taux de crédit à l'habitat passant d'à peine 1 % à un peu plus de 3,0 %. Les taux d'intérêt sur les crédits immobiliers⁽¹⁾ s'établissent à 3,15 % en décembre 2024 contre 3,61 % en janvier 2024).

L'ÉVOLUTION DU TAUX D'INTÉRÊT MOYEN DES PRÊTS IMMOBILIERS



Source : Banque de France.

Durant cette période, la durée moyenne⁽²⁾ des prêts immobiliers s'est portée de 15,4 ans (en moyenne au 1^{er} trimestre 2004) à 21,7 ans à fin décembre 2024, soit un allongement de plus de 6 ans en près de deux décennies. Cet accroissement, conjugué à des taux d'intérêts bas, a permis d'absorber les conséquences de la hausse continue du prix des logements et de, souvent, contenir le taux d'effort sous la barre du seuil de 35 %. A fin 2024, la durée moyenne s'établit au niveau le plus élevé constaté jusqu'alors, en décembre 2018 avec 21,8 ans.

LA DURÉE MOYENNE DES PRÊTS IMMOBILIERS



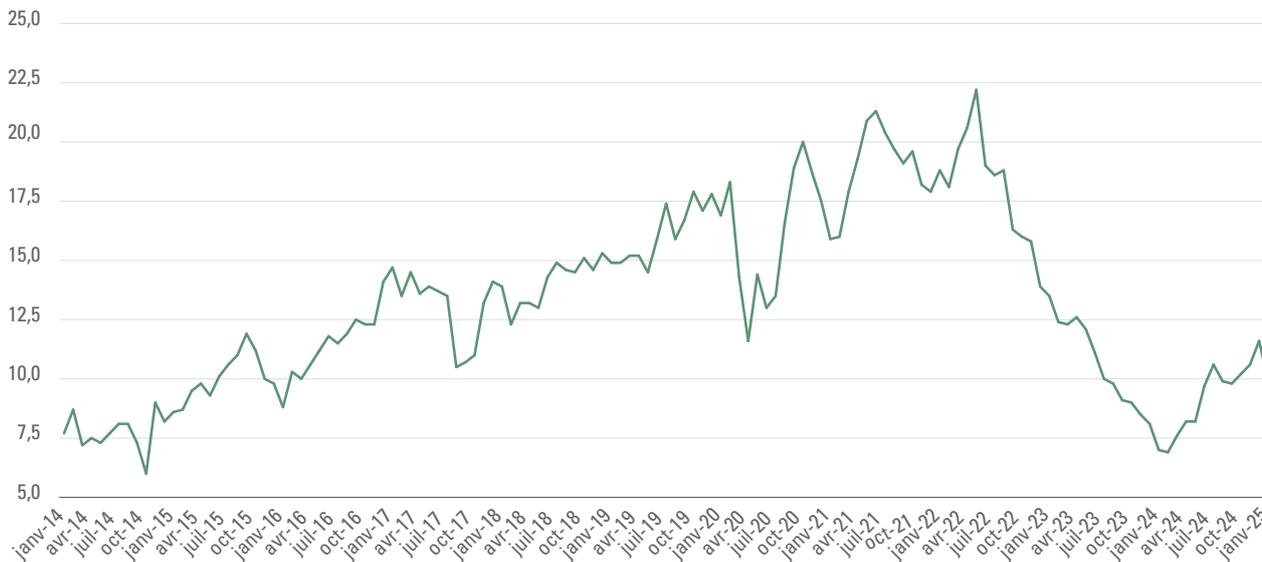
Durée des crédits immobiliers aux particuliers. Ensemble des marchés.

Source : Banque de France.

(1) Source Banque de France - Crédits nouveaux à l'habitat des ménages, taux d'intérêt annuel (hors renégociation).

(2) Source Banque de France - « Durée moyenne des crédits immobiliers hors rachats et renégociations aux particuliers ».

Crédits nouveaux à l'habitat (hors renégociations) aux particuliers résidents, flux, CVS



Source : Banque de France.

La production de « crédits nouveaux à l'habitat (hors renégociations) aux particuliers » est passée de 7,7 milliards d'euros en janvier 2014 à 9,9 milliards à fin janvier 2025, soit une progression de 29 % en une décennie. Toutefois durant cette période l'activité de production de crédit immobilier a connu un pic entre fin 2021 – début 2022 avec près de 22 milliards de crédits nouveaux à l'habitat des ménages. Toutefois, depuis la forte remontée des taux d'intérêt et le resserrement des conditions d'octroi de ces dernières années, cette production de nouveaux crédits est en fort repli de 55 % par rapport à ce point haut est en recul entre fin décembre 2024 s'établissant à 11,4 milliards d'euros et janvier 2025 (-14,7 %). La remontée des taux de crédit immobilier induite par celle des principaux taux directeurs, impulsés par les principales banques centrales en vue de resserrer leurs politiques monétaires pour faire face aux tensions inflationnistes depuis la mi-2021, devrait se stabiliser sur les niveaux actuels, au cours des prochains mois, voire années. Il paraît donc probable que dans un contexte, les taux de crédit immobilier restent dans une fourchette de 3 à 3,5 % au cours des prochains trimestres.

1.2.1.2. L'état du marché

1.2.1.2.1. Marché du logement neuf

Sur l'année 2024⁽¹⁾, les réservations de logements neufs ont été en recul de plus de 6,6 % par rapport à la période comparable de l'année 2023, à près de 61 000 réservations de logements neufs soit un niveau équivalent à 1995. Cette baisse intervient après une année 2023 en baisse de près de 37 % (65 086 ventes à fin 2023 contre 103 199 ventes fin 2022). Le marché a été quasiment divisé par deux depuis 2021, où le nombre de réservations s'était établi à près de 120 000 logements.

En termes d'offre :

- Sur l'année 2024⁽²⁾, l'offre commerciale de logements neufs est en baisse d'environ 12 % par rapport à la période comparable de l'année 2023 (stock commercial en fin de période correspond à "l'encours de logements neufs disponibles à la vente aux particuliers") : il s'établit à 104 036 logements offerts à la vente à fin 2024 contre 117 959 logements offerts à la vente fin 2023.

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

- Par rapport à 2023, les ventes au détail enregistrent un repli de 3,7 %, sur un an et représentent 59,2 % des ventes de logements neufs⁽³⁾. Les ventes en bloc (hors Résidences Services) enregistrent une baisse de 9,7 % par rapport à la période comparable à 2023 et représentent 35,0 % des ventes ;

- Les ventes aux investisseurs particuliers enregistrent une baisse de plus de 11 % par rapport à 2023 et représentent 19,6 % des ventes totales sur l'année 2024. Les ventes aux investisseurs représentant 33,2 % des ventes au détail en 2024 à 18 440 logements contre 20 785 logements en 2023 ;
- Les ventes aux propriétaires occupants (TVA réduite incluses) représentant 66,8 % en 2024 contre 63,9 % en 2023) passant de 36 904 logements en 2023 à 37 179 logements en 2024 ;
- Les ventes de résidences services sont en légère baisse en 2024 de 1,8 % par rapport à 2023. Elles représentent 5 500 logements soit 5,9 % des réservations totales de logement en 2024, contre 5 600 logements en 2023 soit 5,6 % des réservations totales de logements.

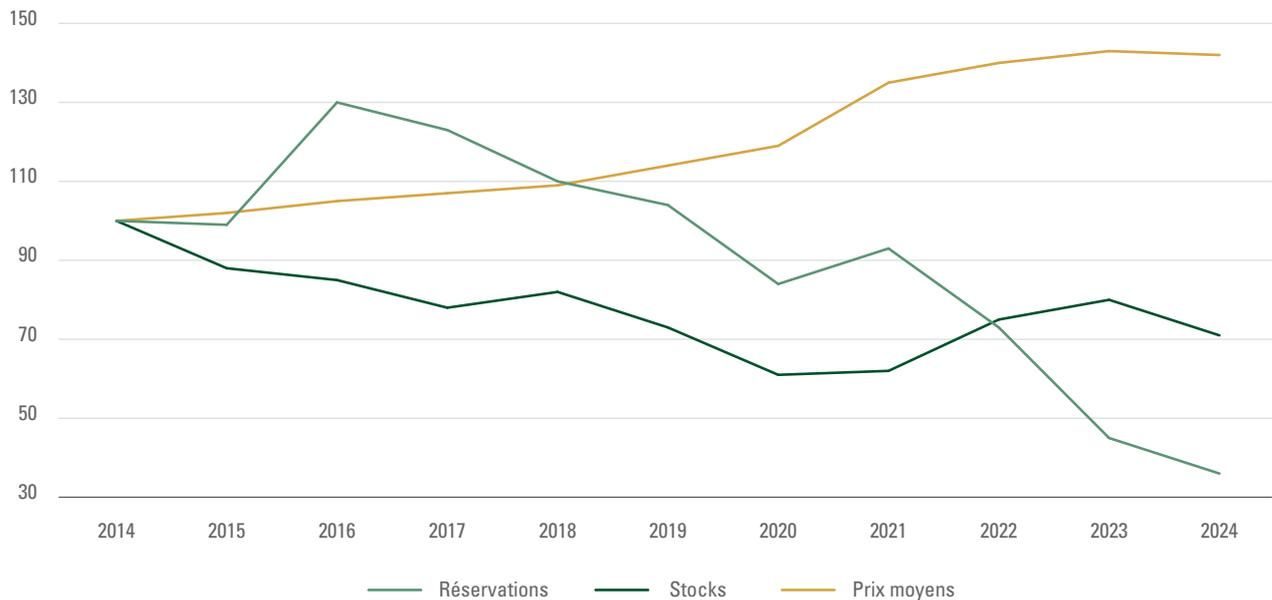
(1) Calculé à partir des données de l'ECLN (Enquête sur la commercialisation de logements neufs publiées par le Ministère de la transition écologique et de la cohérence du territoire, SDES - DiDo, à fin décembre 2024 - février 2025), en données brutes et hors constructions existantes.

(2) Calculé sur la base des données publiées par le Ministère de la transition écologique et de la cohérence du territoire au quatrième trimestre 2024, le 26 février 2025 : "Encours de logements neufs disponibles à la vente aux particuliers".

(3) Variations basées sur le total des ventes de logements neufs estimées par la Fédération des Promoteurs Immobilier (FPI) sur l'année de 2024 (13 février 2025).

A. Maisons individuelles en village

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



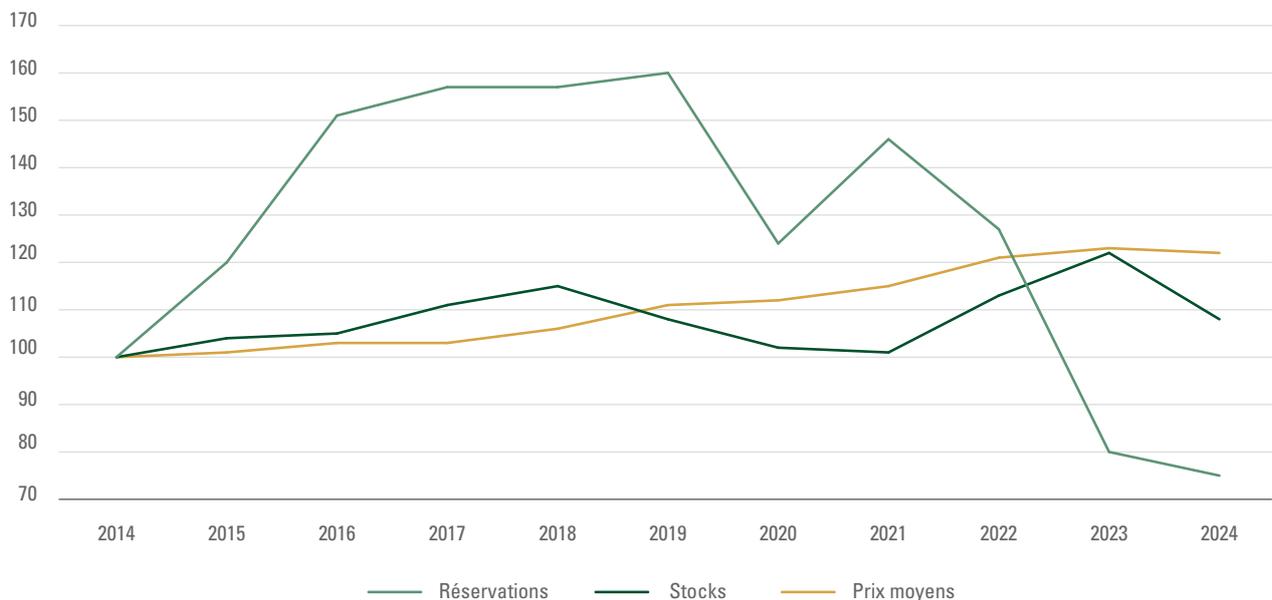
(Données en base 100 - 2014) (hors ventes en bloc et sur constructions existantes).

Source : Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, enquête sur la commercialisation des logements neufs (ECLN).

Le graphique ci-dessus illustre trois tendances clés dans le marché des Maisons individuelles en village. Bien que les réservations soient en baisse depuis 2014 et que les stocks se stabilisent, le prix moyen continue, quant à lui, de rester élevé.

B. Appartements (logements collectifs)

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



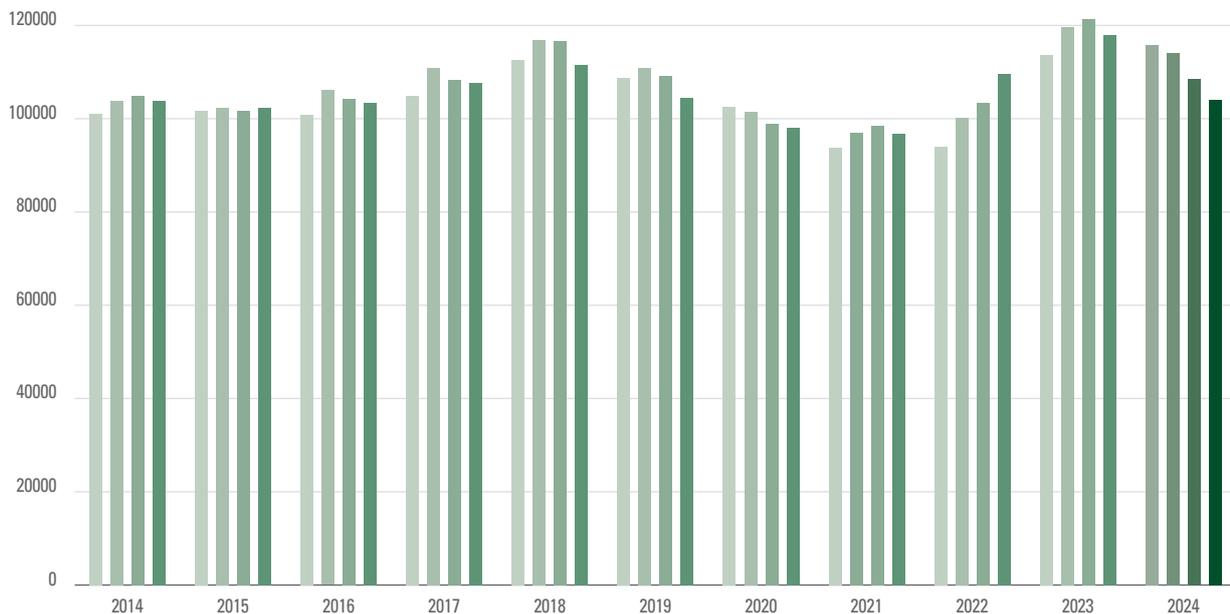
Données en base 100 - 2014 (hors ventes en bloc et sur constructions existantes).

Source : Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, enquête sur la commercialisation des logements neufs (ECLN).

Le graphique ci-dessus démontre un fort repli des réservations alors que les prix continuent à un niveau élevé, et que les stocks amorcent une diminution continue depuis la fin de l'année 2023.

Stocks de logements proposés à la vente en France

(en unités par trimestre)

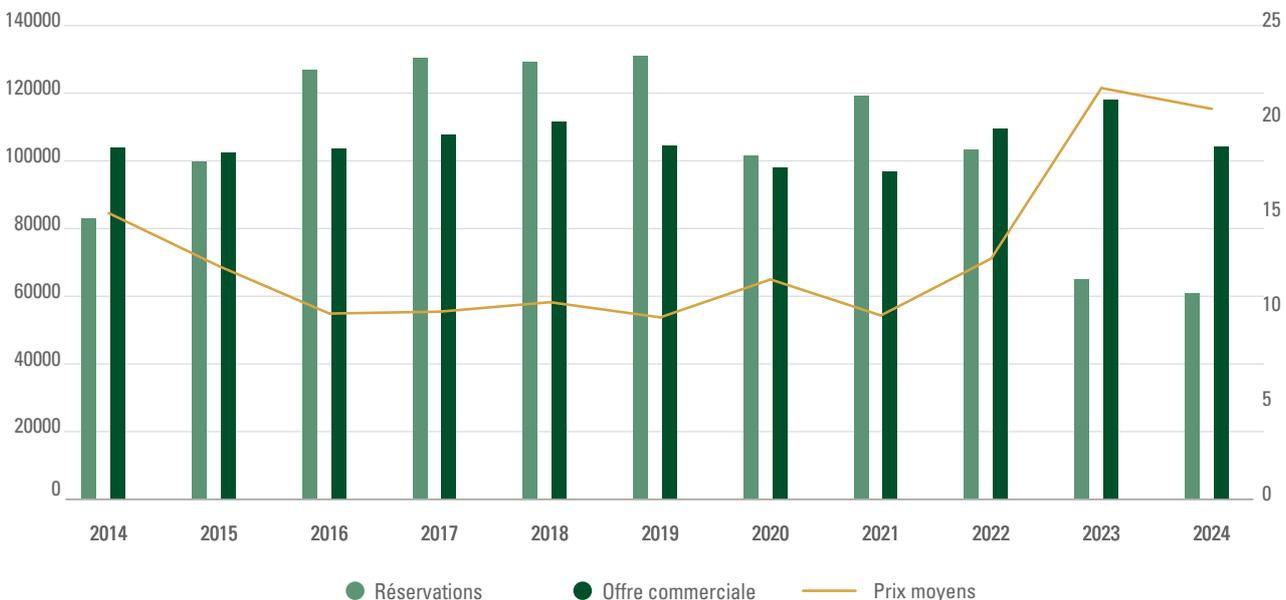


Source : Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, enquête sur la commercialisation des logements neufs (ECLN).

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

Le stock de logements proposés à la vente est en baisse à fin décembre 2024 (-11,8 %) à 104 036 unités, contre 117 959 logements à fin décembre 2023. Au cours de l'année 2024, 60 749 logements ont été réservés, en baisse de 6,7 % par rapport à 2023 avec 65 086 réservations. Les mises en vente, quant à elles, sont en baisse de 29,1 % entre 2023 et 2024, passant de 79 939 logements en 2023 à 52 399 logements en 2024. Enfin, les annulations sont en amélioration avec un recul de 22,0 % entre 2023 et 2024.

Le délai d'écoulement de l'encours⁽¹⁾ (12 mois) est en baisse passant de 21,6 mois fin décembre 2023 à 20,6 mois en décembre 2024.



(1) Calculé sur le stock commercial c'est-à-dire l'encours de logements neufs disponibles à la vente aux particuliers divisé par le nombre de logements neufs réservés à la vente par des particuliers de l'année (données brutes hors annulation et hors constructions existantes) divisé par 12 mois.

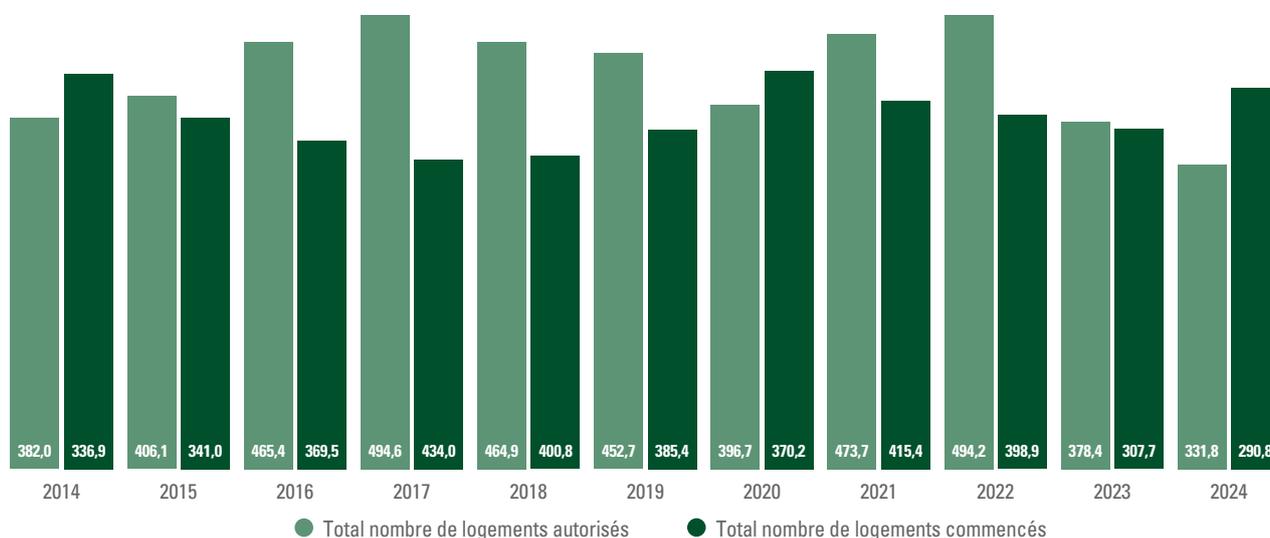
A. Marchés régionaux du logement en France (individuels et collectifs)

Réservations	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Île-de-France	21 550	24 598	33 623	35 421	38 937	40 631	27 695	28 311	24 237	17 404	17 280
Auvergne-Rhône-Alpes	13 473	16 165	19 532	19 590	17 856	18 352	14 527	17 855	16 917	10 394	9 725
Occitanie	9 479	11 549	13 900	15 582	15 832	15 474	11 944	13 823	11 269	6 196	6 334
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10 313	11 767	14 165	13 490	12 973	12 540	10 500	13 209	10 774	6 506	5 059
Nouvelle-Aquitaine	6 487	7 383	9 823	10 149	8 172	8 113	7 354	8 148	6 619	4 137	3 676
Grand Est	4 574	6 200	7 887	7 322	7 641	8 021	6 346	8 500	6 680	4 133	3 476
Bretagne	3 012	3 983	5 384	5 966	6 163	5 883	4 880	5 734	4 793	3 058	3 325
Pays de la Loire	4 435	6 036	7 198	7 462	6 404	6 061	4 981	6 562	4 900	3 198	3 312
Hauts-de-France	3 692	4 909	5 875	5 864	5 845	6 262	4 631	6 499	6 236	3 816	3 145
Normandie	1 905	2 501	3 458	3 354	3 590	3 689	3 363	3 922	4 234	3 011	2 508
Centre-Val de Loire	1 421	1 774	2 226	2 702	2 551	2 481	2 432	3 187	3 365	1 597	1 366
Bourgogne-Franche-Comté	1 429	1 783	2 089	1 913	1 849	1 865	1 769	1 890	1 959	1 057	1 001
Corse	1 062	1 236	1 743	1 547	1 386	1 717	1 162	1 644	1 216	579	542
TOTAL FRANCE	82 832	99 884	126 903	130 362	129 199	131 089	101 584	119 284	103 199	65 086	60 749

Source : Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, enquête sur la commercialisation des logements neufs (ECLN) - Dido - Ventes aux particuliers (hors ventes en bloc et sur constructions existantes) (en données régionales).

L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LOGEMENTS AUTORISÉS ET MIS EN CHANTIER EN FRANCE⁽¹⁾

(en milliers)



(a) En données brutes : individuels purs, individuels groupés, collectifs, résidences (constructions neuves et constructions sur bâtiments existants).

Source : Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, Dido - de 2018 à 2024, le nombre de logements autorisés et mis en chantier ont été recalculés par le ministère.

Au 31 décembre 2024, 331 831 logements ont été autorisés contre 378 383 logements en 2023, soit une baisse de 12,3 %. Ils se répartissent entre les logements individuels purs (75 361), les maisons individuelles groupées ou en village (43 314), les collectifs 165 687 et enfin les logements en résidences (47 469). Au 31 décembre 2024, 290 814 logements ont été mis en chantier (commencés) contre 307 735 logements commencés en 2023, soit une baisse de 5,5 %. Ils se répartissent entre les logements individuels purs (69 287), les maisons individuelles groupées ou en village (37 385), les collectifs (146 582) et enfin les logements en résidences (37 560).

Ces niveaux d'activité particulièrement faibles de production de logement neufs correspondent à ceux du début de la décennie 2000, soit il y a plus de vingt ans. Ils demeurent très insuffisants pour faire face à la demande toujours élevée de logements en France

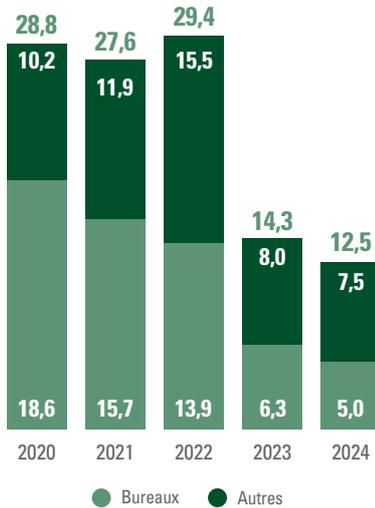
Le marché du logement neuf dans lequel opère Kaufman & Broad correspond à celui des maisons individuelles groupées, des logements collectifs et en résidences hors ceux en construction sur bâtiment existant (inclus dans les données par typologie de logements décrites ci-avant).

1.2.1.2.3. Marché de l'immobilier tertiaire

L'évolution des indicateurs d'immobilier d'entreprise

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

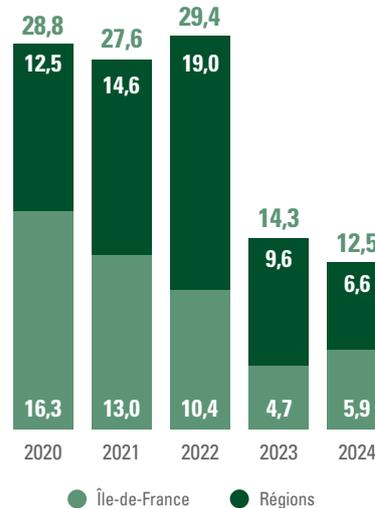
(en milliards d'euros)



Source : BNP Real Estate / Knight Franck / CBRE (- Etudes de marché)

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

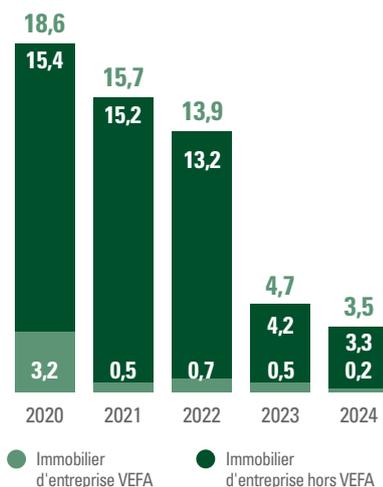
(en milliards d'euros)



Source : BNP Real Estate / Knight Franck / CBRE (- Etudes de marché)

IMMOBILIER D'ENTREPRISE
EN ÎLE-DE-FRANCE

(en milliards d'euros)



Source : BNP Real Estate / Knight Franck / CBRE (- Etudes de marché)

Concernant le marché de l'Immobilier d'entreprise, 12,5 milliards d'euros ont été investis en 2024 (en baisse de près de 13 % par rapport à 2023). La répartition des investissements en 2024 montre le fort recul des bureaux depuis la crise du Covid-19 avec 5 milliards d'euros investis pour l'année 2024, à comparer à plus de 18 milliards d'euros (une chute de près des trois quarts), et représente désormais 40 % du total des montants investis en France en 2024 (en baisse de près de 21 % par rapport à 2023). Avec 2,8 milliards d'euros, les montants investis en Commerce restent stables par rapport à 2023, (à 2,9 milliards d'euros). Le secteur de la Logistique et des Locaux d'Activité représente 3,9 milliards d'euros en 2024 contre 3,0 milliards d'euros en 2023.

1.2.2. L'environnement concurrentiel

1.2.2.1. Les principaux acteurs du marché

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

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

Acteurs du marché	2024	2023	2022
Nexity ^(a)	13 387	14 602	18 015
Cogedim ^(b)	7 601	8 004	10 017
Bouygues Immobilier ^(c)	6 998	5 867	7 884
Bassac ^(d)	5 723	4 272	5 205
Kaufman & Broad	5 543	5 332	6 214
Icade ^(e)	5 300	5 256	6 014
Vinci ^(f)	4 816	4 214	6 059
Eiffage ^(g)	2 154	1 941	2 481

Sources :

(a) Nexity : Communiqué de presse Résultats 2024 du 27 février 2025 ;

(b) Cogedim : Communiqué de presse Résultats 2024 du 25 février 2025 ;

(c) Bouygues Immobilier : « Document d'enregistrement universel 2024 » (25 mars 2025) incluant les réservations à l'international - part en France non publiée.

(d) Bassac (anciennement Les Nouveaux Constructeurs) : Communiqué de presse Rapport d'activité 2024 du 6 février 2025 - (Pro forma Maisons Baijot, comme si la société avait été consolidée sur 12 mois dès le 1er janvier 2022 - Pro forma des indicateurs de Marignan, comme si la société avait été consolidée par la méthode de l'intégration globale dès le 1er janvier 2021) ;

(e) Icade : Communiqué de presse Résultats 2024 du 18 février 2025 ;

(f) Vinci : Communiqué de presse Résultats 2024 du 7 février 2025 ;

(g) Eiffage : Communiqué de presse Résultats 2024 du 26 février 2025.

1.2.2.2. Les parts de marché du groupe

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

Parts de marché	2024	2023
Logements individuels et collectifs^(a)		
Île-de-France	6,9%	6,0%
Occitanie	17,8%	18,3%
Nouvelle Aquitaine	18,5%	17,0%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10,3%	5,6%
Normandie	15,0%	4,9%
Auvergne-Rhône-Alpes	3,8%	1,2%
Pays de la Loire	11,2%	6,1%
Haut de France	11,3%	14,0%
Grand Est	9,2%	15,7%
Bretagne	3,4%	1,8%
Bourgogne-Franche-Comté	5,9%	3,5%
Centre-Val de Loire	3,4%	21,2%
TOTAL MARCHÉ IMPLANTATIONS KAUFMAN & BROAD	9,2%	8,3%
Corse		
TOTAL LOGEMENT FRANCE	9,1%	8,2%

Source : Kaufman & Broad et Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, enquête sur la commercialisation des logements neufs (hors ventes en bloc et sur constructions existantes).

(a) Représente l'activité Logements collectifs pour le groupe, incluant les résidences-services et hôtelières.

1.2.3. La clientèle

La politique du groupe consiste à développer, dans les villes ayant une profondeur de marché avérée, une offre de logements (collectifs, maisons individuelles en village, résidences avec services...) qui réponde aux exigences et aux évolutions d'une large clientèle. Celle-ci est composée d'une part de particuliers (accédants à la propriété en résidences principales et secondaires ou investisseurs), et d'autre part d'investisseurs en bloc privés, sociaux ou institutionnels.

Cette diversification des cibles de clientèles confère au groupe une flexibilité lui permettant de s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

Typologie d'acheteur	Part des réservations en nombre		Part du chiffre d'affaires réservé (TTC)	
	2024	2023	2024	2023
Investisseur ^(a)	12%	13 %	13%	13 %
Bloc	73%	78 %	65%	72 %
Primo-accédant	12%	7 %	17%	11 %
Second accédant	3%	2 %	6%	4 %
TOTAL	100%	100 %	100%	100 %
(a) Dont « Pinel »	7%	4 %	7%	4 %

Acquéreurs de résidences principales

Les primo-accédants sont des couples âgés de 25 à 35 ans, sans ou avec un enfant, qui disposent d'un revenu familial mensuel d'environ 3 000 à 4 000 euros. Pour financer l'achat de son logement, le premier acheteur peut éventuellement bénéficier du « Prêt à Taux Zéro Plus » pour les logements collectifs, et du prêt 1 % patronal.

Les second-accédants qui sont déjà propriétaires et qui procèdent à la revente de leur résidence principale, sont des couples âgés de 35 à 60 ans et plus, ayant un ou plusieurs enfants. Leur revenu familial mensuel est généralement de 4 500 à 9 000 euros.

Investisseurs particuliers

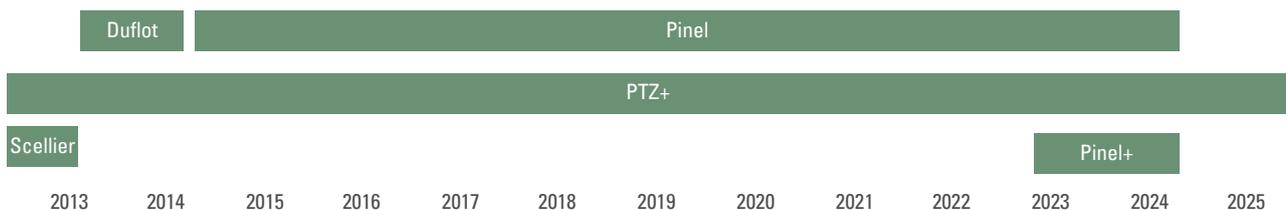
Le groupe conçoit des programmes dont les caractéristiques répondent aux exigences de qualité et de rentabilité des investisseurs particuliers, que leurs visées soient de défiscaliser et/ ou de se constituer un patrimoine.

Investisseurs institutionnels et opérateurs sociaux

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

1.2.4. Mesures d'incitation fiscale

Par ailleurs, dans le contexte économique actuel, Kaufman & Broad s'appuie sur des dispositifs d'incitations fiscales attractifs, renforçant ainsi sa capacité à attirer une clientèle potentielle. En effet, depuis plus de vingt ans, la construction de logements a fait l'objet de diverses mesures d'incitation fiscale, l'État ayant mis en place des dispositifs de financement de l'accession à la propriété résumés dans le schéma ci-dessous :



Le groupe estime que ces dispositifs d'incitation fiscale ont déjà, et devraient encore continuer d'avoir une influence favorable sur le marché du logement neuf, sans qu'il soit toutefois possible d'en quantifier exactement les effets (voir le détail en section 4.2.5.2 « Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf et à l'évolution de la réglementation fiscale »).

- **Le dispositif d'investissement locatif Pinel**

Instauré par la Loi de Finances pour 2013, le dispositif « Duflo », rebaptisé en 2015 dispositif « Pinel », permet aux particuliers qui acquièrent un logement neuf ou en VEFA de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu, à la condition qu'ils s'engagent, sur une certaine période, à le louer nu et à usage d'habitation principale du locataire. Le loyer mensuel ainsi que les ressources du locataire ne doivent pas dépasser certains plafonds. Ce dispositif a été reconduit de manière successive jusqu'au 31 décembre 2024, date à laquelle il a pris fin.

- **Le dispositif « Pinel + » à compter du 1er janvier 2023**

Le dispositif Pinel a été reconduit pour les années 2023 et 2024, avec toutefois des taux de réduction d'impôt dégressifs. Ces taux sont maintenus à leur niveau antérieur pour les opérations portant soit sur des logements situés dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, soit sur des logements qui respectent un niveau de qualité élevé en matière de performance énergétique, d'usage et de confort. Il s'agit du dispositif « Pinel + ». Ce dispositif a pris fin au 31 décembre 2024.

- **Le « Prêt à Taux Zéro Plus » (« PTZ+ »)**

Le « PTZ+ » est accordé aux contribuables sous conditions de ressources, en vue de financer l'acquisition (il finance jusqu'à 50 % de l'opération), les travaux ou la construction de leur résidence principale au titre d'une première accession à la propriété. Le plafond de revenus varie en fonction de la zone géographique où est implanté le logement et du nombre d'occupants. Le remboursement de ce prêt peut être différé de 5, 10 ou 15 ans selon les revenus, et les ménages peuvent louer leur logement au bout de six ans, sans attendre le remboursement total du prêt. Ce dispositif est en vigueur jusqu'au 31 décembre 2027. La loi de finances pour 2025 a acté l'élargissement du PTZ à l'ensemble du territoire français (incluant donc les zones détendues) et à tous les logements neufs (immeubles d'habitation collectifs et maisons individuelles). Il sera effectif au 1^{er} avril 2025. En revanche, l'attribution du PTZ pour les logements anciens n'est pas modifiée par le nouveau texte. Ne sont éligibles au dispositif que les achats de logements anciens (achevés depuis plus de 5 ans) qui sont dans une commune située en zone B2 ou C et qui font l'objet de travaux d'amélioration ou d'économie d'énergie.

- **L'évolution du taux de TVA dans les logements**

Certaines catégories de cessions de logements neufs bénéficient de taux de TVA réduits. C'est le cas plus particulièrement pour l'accession sociale à la propriété depuis la loi ENL (Engagement National pour le Logement) de 2006. Ce dispositif a été reconduit de manière successive avec de multiples modifications. Actuellement, les livraisons de logements qui se font à l'intérieur ou à proximité de quartiers prioritaires de la ville (QPV) bénéficient d'un taux de TVA réduit à 5,5 % sous certaines conditions (accession à la propriété à usage de résidence principale, ressources de l'acquéreur, prix de vente...). Les QPV ont progressivement remplacé les zones ANRU (Agence Nationale de Renovation Urbaine) depuis la Loi de Programmation pour la Ville et la Cohésion urbaine de 2014.

- **L'exonération de la part communale de la taxe foncière** lorsqu'elle a été votée par la Ville dans laquelle l'immeuble est réalisé. En achetant un logement neuf (appartement ou maison individuelle en vente en l'état de futur d'achèvement) les acquéreurs peuvent être exonérés de taxe foncière pendant deux ans à compter du 1^{er} janvier de l'année suivant celle de l'achèvement de la construction.

- **les frais de notaire (ou frais d'enregistrement)**, varient entre 2 à 3 % du prix d'acquisition d'un logement neuf (à comparer à 7 à 8 % dans le cas d'un bien ancien).

Ces frais recouvrent à la fois la rétribution du notaire et les taxes collectées pour le compte du département, de la commune et de l'Etat.

Dans l'ancien, la loi de finances pour 2025 autorise les départements, d'une part, à augmenter provisoirement le taux de droit commun du droit de vente qu'ils perçoivent (taux maximal de 4.5%) et, d'autre part, à alléger ce droit (en tout ou partie) pour les primo-accédants⁽¹⁾. Ainsi, pour les actes passés et les conventions conclues entre le 1^{er} avril 2025 et le 31 mars 2028, les conseils départementaux peuvent augmenter le taux du droit départemental jusqu'à 5 %. Ce rehaussement n'est toutefois pas applicable aux primo-accédants qui destinent le bien à usage de résidence principale.

Les départements peuvent, par ailleurs, voter une réduction du taux de droit commun du droit départemental ou une exonération de ce droit pour les primo-accédants. Le bénéfice de la mesure de faveur est conditionné à l'engagement, pris par l'acquéreur, d'affecter le bien exclusivement et de manière continue à l'usage de sa résidence principale pendant une durée minimale de cinq ans à compter de son acquisition. Dans certains cas qui seront déterminés par décret, le respect de cet engagement ne sera pas exigé.

(1) *Primo-accédants au sens de l'article L 31-10-3, I du Code de la construction et de l'habitation : "l'habitation : « les personnes physiques n'ayant pas été propriétaires de leur résidence principale ou n'ayant pas acquis les droits réels immobiliers de leur résidence principale dans le cadre d'un bail réel solidaire au cours des deux dernières années précédant l'émission de l'offre de prêt ».*

1.3. La stratégie du groupe pour créer de la valeur financière et extra financière

1.3.1. Le constat

La stratégie de Kaufman repose sur un triple constat issu de l'analyse du marché décrite ci-dessus en section 1.2 :

- Une demande à long terme de logements neufs toujours soutenue par les tendances démographiques (accroissement de la population, allongement de l'espérance de vie) et sociologiques (tendances croissantes à la décohabitation, volonté de quitter les grands centres urbains pour des villes de taille moyenne) ;
- Dans le même temps, une offre contrainte notamment par un niveau toujours insuffisant dans l'attribution des permis de construire, et des mises en chantier. Alors que la population totale en France a augmenté de près de 2,5 millions de personnes entre 2014 et 2024 (soit de 3,7 % sur la période), le nombre de mises en chantier a connu une

baisse continue depuis 2017 jusqu'à aujourd'hui, exception faite de 2021 liée au rattrapage des élections municipales et à la pandémie sanitaire de 2020. Durant la dernière décennie, le nombre de mises en chantier est passé de 336 896 (fin 2014) à 290 814 logements par an, soit une baisse de 13,7 %. Il s'agit du niveau le plus bas depuis près de 25 ans. En effet, depuis 2000, le niveau des logements mis en chantier n'est jamais passé en dessous du seuil de 300 000 logements par an. Un niveau insuffisant pour maintenir le parc de logements stable, au regard des 500 000 logements qu'il conviendrait de construire chaque année, et dont le déficit s'accroît de près de 120 000 logements chaque année ;

- Enfin, des contraintes environnementales croissantes qui créent de nouvelles opportunités.

1.3.2. La stratégie

Forte de ce constat, la stratégie de création de valeur financière et extra-financière de Kaufman & Broad est de capter de nouvelles zones de croissance rentable et durable. Son modèle de croissance, générant rentabilité et trésorerie, lui permet de préserver les équilibres financiers à court terme tout en maintenant la dynamique de préparation de l'avenir.

S'appuyer sur l'engagement des collaborateurs

Le groupe est convaincu que le talent de chacun fait la différence. Il a mis en place un modèle social visant à attirer et retenir les talents. Le lecteur est invité à se reporter à la section 5.3.1.1.1. « Construire avec les collaborateurs : politique des ressources humaines du groupe » pour plus de détails.

Développer le maillage territorial

La politique de Kaufman & Broad consiste à déployer son activité dans des secteurs géographiques avec un potentiel de développement économique et démographique à moyen et long terme. Cet objectif a conduit le groupe à orienter son activité dans les régions les plus dynamiques afin d'y accroître sa part de marché. En 2024, le chiffre d'affaires de l'activité Logement se répartit à 33 % en Île-de-France et à 67 % en régions.

Kaufman & Broad dispose ainsi actuellement de 21 directions d'agences, qui bénéficient d'une grande autonomie quant à la recherche des terrains, à l'élaboration de stratégies de vente, à la conduite des opérations de développement de terrains et de construction et au contrôle des coûts. Les équipes dirigeantes de chacune de ces agences ont une grande expérience de leurs marchés. Chaque agence opérationnelle dispose d'un département de développement et de montage d'opérations, d'un département technique, d'un département commercial et d'un Showroom (ou « Espace Déco ») le cas échéant. Par ailleurs, les directions d'agences bénéficient du soutien de ressources régionales partagées (juridique, contrôle de gestion, achats techniques, administration des ventes) mais aussi des ressources centrales du groupe, à savoir les directions fonctionnelles, qui sont notamment les Directions Financière, Audit, Informatique, Juridique, Fiscale, Marketing/Digital et Communication, Ressources Humaines, Architecture et Qualité, RSE et Innovation.

Kaufman & Broad ouvre des antennes locales dans les agglomérations de plus faibles tailles. Ces antennes dont les effectifs sont réduits aux fonctions de développement, montage et suivi de programmes, et de commercialisation le cas échéant, bénéficient toutefois des moyens mis à disposition par les agences desquelles elles dépendent pour développer leurs opérations immobilières.

Le groupe pense que le positionnement de ses différentes réalisations au travers du pays est en adéquation avec les bassins de clientèle identifiés. À ce titre, Kaufman & Broad s'est implanté dans plus d'une vingtaine de nouvelles villes depuis 2015. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 1.1.1.

Privilégier la réhabilitation des friches industrielles et tertiaires

Kaufman & Broad dispose actuellement, d'un réservoir à l'étude de 600 000 m² prévus en réhabilitation sur le moyen terme, sur lesquels de nombreux projets sont déjà lancés. La réhabilitation des friches industrielles et tertiaires crée de la valeur :

- Economique (préservation de la valeur de production agricole, consommations de terres agricoles évitées par la densité plus élevée des constructions sur les fonciers recyclés qu'en étalement, revalorisation des valeurs vénales des biens à proximité du projet par la suppression de la friche, hausse des droits de mutation induits, etc.) ;
- Environnementale avec la désimperméabilisation des sols (préservation du risque inondation, renaturation végétale du site, création d'îlots de fraîcheur), l'impact positif sur la biodiversité (pollinisation liée à la présence de la nature), l'effet « puits de carbone » (réservoirs de biomasse, réduction trajets en véhicules vs extension urbaine), la dépollution des sols et la réduction du coût de traitement des eaux ;
- Sociétale (meilleure utilisation des transports, rééquilibrage de la mixité sociale, équilibre emploi / habitat / services).

Intégrer de manière croissante l'impact environnemental et social dans les projets

Le groupe s'attache à ce que ses projets respectent l'environnement. Il travaille simultanément dans plusieurs directions pour optimiser l'impact environnemental global de ses projets, à travers notamment :

- L'amélioration du potentiel piétonnier et de la cyclabilité avec des projets proches des principaux services et commerces,
- Une approche bas carbone avec l'application des grands principes énergétiques et constructifs voir section 5.1.2.2. « La prise en compte des enjeux de durabilité au niveau de la stratégie et du modèle d'affaires du groupe »),
- La diminution de l'impact sur les ressources en privilégiant le réemploi de matériaux (voir section 5.2.5. « Utilisation des ressources et économie circulaire »),
- La préservation des sols et la prise en compte de la biodiversité (voir section 5.2.4. « Biodiversité et écosystèmes »),
- La mixité sociale (voir section 5.3.3. « Collectivités, riverains et communautés affectées »).

La prise en compte de l'impact environnemental et social dans les projets du groupe se traduit également par un renforcement de son dispositif RSE (voir section 5.1.2.), une mise en adéquation des paramètres de rémunération du Management (voir section 5.3.1.1.3.) et le déploiement d'indicateurs de performances extra-financiers liés aux objectifs et/ou engagements du groupe (voir section 5.1.2.1.2.).

Des évaluations ESG accompagnent la démarche RSE de Kaufman & Broad (voir section 5.1.2.1.3.).

1.4. Propriété intellectuelle

1.4.1. Marque Kaufman & Broad

Le groupe commercialise ses maisons individuelles et ses appartements principalement sous la marque « Kaufman & Broad », ainsi que, le cas échéant, sous des marques de son portefeuille, issues de rachats et bénéficiant d'une notoriété locale. Depuis 2007, le groupe Kaufman & Broad est propriétaire des marques et logos Kaufman & Broad pour l'Espace Économique Européen, le Royaume-Uni et la Suisse. Pour ce faire, Kaufman & Broad SA a acquis les titres de Kaufman & Broad Europe Sprl (société belge à laquelle KB Home avait préalablement apporté les marques et logos, devenue depuis Kaufman & Broad Europe SAS, société de droit français). Des accords de licence ont été conclus entre Kaufman & Broad Europe SAS et Kaufman & Broad SA, d'une part, et entre Kaufman & Broad Europe SAS et les principales filiales opérationnelles de Kaufman & Broad SA, d'autre part. Aux termes de ces contrats, Kaufman & Broad Europe SAS a consenti à Kaufman & Broad SA et ses filiales une licence d'exploitation portant sur les marques, logos et noms de domaine Kaufman & Broad en France pour une durée indéterminée, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties moyennant le respect d'un préavis de trois (3) mois. La licence est consentie à titre gratuit par Kaufman & Broad Europe SAS à Kaufman & Broad SA et en contrepartie d'une redevance de 0,7 % (HT) du montant annuel hors taxes des ventes notariées pour les filiales de Kaufman & Broad SA (payables trimestriellement) (voir section 3.5.2.

1.4.2. Autres marques

Le groupe est propriétaire d'autres marques qu'il peut être amené à utiliser dans le cadre de son activité, notamment Bréguet, SMCI, Park, Frank Arthur, Kalilog, etc.

Le groupe a également pris des participations dans les sociétés suivantes : Serge Mas Promotion (depuis décembre 2015) qui développe des opérations sous sa marque ; « Cosy Diem » qui fait construire et exploite des résidences seniors (voir section 1.1.2.3.1.4. « Résidences Gérées »). En décembre 2021, Kaufman et Broad a pris une participation majoritaire dans la société Neoresid Holding.

Diversifier l'activité avec la création d'un portefeuille de résidences gérées en tant que Développeur-Investisseur exploitant

Le groupe a accéléré en 2020 ses réflexions sur le développement d'une activité de Développeur-Investisseur exploitant dans le domaine des résidences gérées. L'objectif est de proposer à une nouvelle classe d'investisseurs institutionnels, privés et publics, des portefeuilles de résidences gérées (seniors et étudiants) proposant des rendements réguliers avec un risque en capital jugé faible sur 10 à 20 ans. Cette activité bénéficie des évolutions démographiques favorables des populations étudiants et seniors au cours des deux prochaines décennies. Kaufman & Broad a pour objectif de constituer un portefeuille de plus d'une vingtaine de projets de résidences gérées étudiants et seniors à horizon 2030 en exploitation. À date, une dizaine de projets sont en cours de développement, de construction ou d'étude.

Envisager la transformation de bureaux en logements

La remontée des taux d'intérêt de ces derniers mois, a révélé la perte de valeur économique des actifs immobiliers à faible taux d'occupation ; celle-ci associée à la pénurie de logement, à la faiblesse des mises en chantier, à la rareté du foncier et au prix du m² très élevé dans les centres-villes et/ou les grandes agglomérations (principaux pôles d'attraction), permet désormais d'envisager la transformation de bureaux en logements de façon économiquement réaliste. Actuellement, Kaufman & Broad estime avoir un potentiel d'environ 2 000 logements dans ses projets à l'étude, concernant des surfaces bureaux qui seraient susceptibles de pouvoir être transformées en logement.

« Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction »).

- En 2025, Kaufman & Broad se classe n°1 du classement des « meilleures enseignes » du magazine Capital. Une distinction majeure qui récompense trois années consécutives sur le podium des promoteurs immobiliers préférés des français (2023, 2024 et 2025). Selon cette étude, Kaufman & Broad a obtenu sa place sur le podium des promoteurs avec une note moyenne de 7,20 sur 10 pour sa qualité de service. Ce très bon score récompense l'engagement constant de l'entreprise à offrir un accompagnement de qualité et une expertise reconnue par ses clients, consolidant ainsi sa position de leader dans le secteur. Le questionnaire portait sur trois domaines : l'attention portée aux clients par les collaborateurs, le niveau d'expertise de ces derniers et l'envie de recommander la marque à leurs proches.

Selon une étude BVA XSight sur la base d'entretiens réalisés auprès d'investisseurs grands comptes, Kaufman & Broad est perçu comme « une marque de confiance ». Les clients grands comptes du groupe attribuent des notes de satisfaction entre 7,8 et 8,4, reflétant l'engagement et la qualité des services de Kaufman & Broad. Cette notation repose sur les critères suivants : une bonne assise financière, une image de qualité et une bonne notoriété, une « force de frappe » en prospection foncière, une image de sérieux et de professionnalisme et des interlocuteurs réactifs et forces de proposition.

1.5. Politique de financement et d'investissement

1.5.1. Recherche et développement

Depuis sa création, Kaufman & Broad est à l'origine de nombreuses innovations en faveur du confort et de la convivialité. Le groupe dispose en effet :

- d'un service d'architectes intégré, dédié à l'optimisation systématique des plans de ses logements et au développement de nouveaux produits (notamment de maisons individuelles, d'écoconception de bâtiments, de développement d'une gamme de logements économiquement plus accessible...);
- d'une équipe d'ingénieurs pour innover dans tous les aspects du logement (personnalisation et évolutivité des parties privatives, convivialité et mutualisation des parties communes, digitalisation, domotique et applications servicielles) et améliorer la qualité de la construction (isolation phonique, isolation thermique – Label RE202, PassivHauss, étanchéité). Ainsi, le groupe a été le premier en France à proposer des maisons avec la cuisine ouverte sur le séjour, des suites parentales, des séjours cathédrale, etc.

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

La stratégie d'innovation de Kaufman & Broad est sous la responsabilité de la Direction de l'Innovation et de la RSE, en lien avec le Comité de Direction (voir le détail en section 5.1.2.1. « La prise en compte de la RSE et de l'innovation au niveau de la gouvernance du groupe »).

Aucun coût significatif de recherche et développement n'est actuellement en cours. Les frais de développement du groupe sont détaillés à la note 5.2. « Autres immobilisations incorporelles » des états financiers consolidés.

1.5.2. Principaux investissements réalisés

Dans la conduite de ses opérations de promotion immobilière, Kaufman & Broad réalise de nombreux achats destinés à la constitution de ses stocks et travaux en cours liés à ses programmes. Les terrains achetés par le groupe au cours des trois derniers exercices (y compris les terrains achetés par les sociétés acquises au cours de l'exercice dans lequel est intervenue leur acquisition) ont représenté un investissement total de 128,0 millions d'euros contre 325,8 millions d'euros pour l'exercice 2023, incluant l'acquisition des terrains de l'opération de rénovation de la gare d'Austerlitz et 209,2 millions d'euros pour l'exercice 2022. Le lecteur est invité à se reporter aux notes 3.2 « Chiffre d'affaires et marge brute » et 3.4. « Stocks » des états financiers consolidés pour plus de détails. En dehors de ces investissements liés au cycle d'exploitation, les investissements peuvent être répertoriés selon trois catégories :

- Les investissements nécessaires au fonctionnement courant des activités du groupe : investissements informatiques (logiciels et matériels), agencements des sites administratifs (achat de mobiliers et matériels de bureau, etc.). Le lecteur est invité à se reporter à la note 5.5 « Immobilisations corporelles » et suivantes des états financiers consolidés.

- Les investissements réalisés en vue d'opérations de croissance externe ayant pour objet le développement de ses activités. Ces investissements sont réalisés, soit par le biais d'acquisition de sociétés ou de projets immobiliers, soit par des prises de participations ;
- Les investissements de type financier réalisés par le biais de prises de participations minoritaires (investissements dans des opérations réalisées en co-promotion). Ces opérations sont traitées en immobilisations financières et inscrites au poste « Entreprises associées et co-entreprises » à l'actif du bilan du groupe. La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé, à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes. Kaufman & Broad procède de façon régulière à des opérations de rachat de participations dans des programmes réalisés en co-promotion, lorsque l'opportunité se présente et dans la mesure où l'opération présente un intérêt financier pour le groupe (voir section 7.1.5. note 2.1.2. « Mise en équivalence des co-entreprises et des entreprises associées » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés).

1.5.3. Principaux investissements en cours et futurs

A partir de 2020, le groupe a décidé également d'étendre son champ d'intervention en intégrant une activité d'investisseur-exploitant dans le domaine des résidences gérées, notamment à destination des étudiants et des seniors, à celle de développeur-constructeur. Pour plus d'information, le lecteur est invité à se reporter à la section 1.1.2.3.3.2. « Portefeuille de résidences gérées : Développeur-Investisseur-exploitant ».

Ces opérations de projets de résidences gérées étudiants et seniors ont représenté un montant de 0,7 million d'euros au titre de l'exercice 2024 (traitées pour partie en acquisitions d'actifs corporels et incorporels et pour le reste dans les flux avec les « Entreprises associées et co-entreprises »).

La quote-part des fonds investis (en fonds propres et par emprunts) par Kaufman & Broad représente un montant de près de 32 millions d'euros.

Par ailleurs, en dehors des investissements et prises de participation mentionnés ci-dessus, le groupe n'a procédé à aucun investissement majeur au cours de l'exercice 2024.

Le groupe n'exclut pas la possibilité de poursuivre sa politique de développement par voie de croissance externe, à condition que ceux-ci répondent aussi aux critères d'exigences financières du groupe ainsi qu'à sa stratégie générale.

1.5.4. Restrictions éventuelles à l'utilisation de capitaux

Pour plus d'information, le lecteur est invité à se reporter à la section 4.2.5.4 « Risques liés aux engagements hors bilan » du présent document.

1.5.5. Sources de financements attendues pour les investissements futurs

Les principaux investissements de la Société sont financés sur fonds propres ou par recours à l'endettement. Les sources de financements attendues pour les investissements futurs du groupe sont décrites à la section 7.1.5. « Notes annexes aux états financiers ».





02

**Activité
et situation
du groupe
Kaufman & Broad**



2.1	Analyse de l'évolution des affaires	60
2.1.1	Indicateurs opérationnels utilisés par le groupe	60
2.2	Analyse des résultats du groupe	68
2.2.1	Chiffres clés	68
2.2.2	Analyse des autres postes du compte de résultat consolidé	71
2.3	Analyse de la situation financière du groupe	73
2.3.1	Bilan consolidé simplifié	73
2.3.2	Situation de l'endettement	73
2.4	Liquidités et ressources en capital	77
2.4.1	Description des flux de trésorerie	77
2.5	Événements postérieurs à la clôture	78
2.6	Évolution récente et perspectives d'avenir	78
2.7	Autres informations	79
2.7.1	Organigramme du groupe	79
2.7.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	80
2.7.3	Réintégration de frais généraux suite à redressement fiscal	80
2.7.4	Informations sur les prêts consentis par le groupe à des micro-entreprises, PME ou ETI	80
2.7.5	Succursales existantes	80

2.1. Analyse de l'évolution des affaires

La croissance dans la zone euro, et notamment en France en 2024, a continué de ralentir. La crise sans précédent que traverse le secteur de l'immobilier trouve son origine dans la baisse continue des attributions de permis de construire depuis 2018, qui a entraîné une raréfaction de l'offre de logements, à laquelle s'ajoute le niveau des taux d'intérêt qui pèse défavorablement sur l'investissement, l'inflation de la réglementation et la fiscalité excessive. Pour autant, les facteurs démographiques et sociologiques continuent à alimenter une demande toujours soutenue et non satisfaite en logements. Pour plus d'informations sur le marché, le lecteur est invité à se reporter à la section 1.2.1 du présent document.

Les résultats 2024 de Kaufman & Broad sont conformes aux guidances annoncées en début d'exercice et démontrent la solidité de son modèle économique et sa capacité à générer de la trésorerie.

Sur l'ensemble de l'année 2024, les réservations de logements en valeur de Kaufman & Broad progressent de 7,8 %. La hausse est de 4,0 % en volume, à comparer à un recul de près de 7 %⁽¹⁾ sur l'ensemble du marché du logement. Les réservations restent soutenues par les

acquéreurs occupants, dont la part progresse de 6 points d'une année sur l'autre dans les réservations en volume et de 7 points dans les réservations en valeur. Cette tendance valide ainsi la priorité donnée depuis plusieurs années par Kaufman & Broad à des logements privilégiant, outre la qualité, la prise en compte de leur pouvoir d'achat. Le délai d'écoulement de 3,0 mois des programmes de Kaufman & Broad reste nettement inférieur à ceux du marché, estimés à plus de 21 mois. Le maintien d'un rythme élevé de nos ventes démontre l'adaptation de notre offre à la demande. Pour autant, la faiblesse persistante des attributions de permis de construire limite la capacité de Kaufman & Broad à répondre à une demande de logements soutenue par un marché structurellement déficitaire.

Enfin, la structure financière de Kaufman & Broad reste extrêmement solide. A fin novembre 2024, la trésorerie brute s'établit à 502,9 millions d'euros et la trésorerie nette (hors IFRS 16 et Put minoritaire) à 397,6 millions d'euros. La capacité financière s'élève à 702,9 millions d'euros. Le groupe se trouve ainsi en position de tirer pleinement parti de la reprise dans un marché assaini.

2.1.1. Indicateurs opérationnels utilisés par le groupe

2.1.1.1. Définition des principaux indicateurs opérationnels

Les principaux indicateurs opérationnels 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 valeur sont le reflet de l'activité commerciale du groupe et le baromètre de sa performance. Les réservations en volume sont exprimées en unités (*units*).

Les LEU (Logements Équivalent Unités livrés) sont également le reflet direct de l'activité. Il s'agit du produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lesquels un 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* 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. 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.

Pour plus d'informations sur les définitions des principaux indicateurs opérationnels du groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 8.7 du présent document.

2.1.1.2. Suivi des principaux indicateurs opérationnels

Les tableaux suivants montrent, pour les Maisons individuelles en village, les Logements collectifs et l'Immobilier tertiaire, l'évolution des principaux indicateurs d'activité au cours des quatre trimestres des exercices 2023 et 2024.

(1) Source : SDES – ECLN – « Commercialisation des logements neufs - Vente aux particuliers au quatrième trimestre 2024 » - enquête sur la commercialisation des logements neufs (ECLN) – En données brutes sur nouvelles constructions et hors constructions existantes - Ministère de la transition écologique et de la cohérence du territoire.

Pôle Logement :

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						
Premier trimestre	167	44 240	54	1 209	230 638	37,1
Deuxième trimestre	-57	654	63	1 165	224 357	35,7
Troisième trimestre	130	25 500	54	1 241	231 694	37,3
Quatrième trimestre	97	24 702	113	1 185	218 946	33,8
EXERCICE CLOS LE 30 NOVEMBRE 2024	337	95 095	284			-
Premier trimestre	94	29 082	54	1 176	224 839	35,1
Deuxième trimestre	127	20 087	53	1 250	225 506	34,6
Troisième trimestre	131	32 055	53	1 203	219 773	30,4
Quatrième trimestre	143	34 774	94	1 197	218 861	31,4
EXERCICE CLOS LE 30 NOVEMBRE 2023	495	115 998	254			
Logements collectifs						
Premier trimestre	956	208 422	897	10 449	1 762 707	24,9
Deuxième trimestre	1 334	307 886	942	10 837	1 865 612	27,6
Troisième trimestre	903	191 205	1 001	10 590	1 818 265	26,7
Quatrième trimestre	2 013	360 696	1 483	10 684	1 768 840	25,6
EXERCICE CLOS LE 30 NOVEMBRE 2024	5 206	1 068 209	4 323			-
Premier trimestre	927	205 001	1 010	10 908	1 964 370	24,9
Deuxième trimestre	1 090	249 050	1 030	10 838	1 923 385	22,5
Troisième trimestre	876	184 857	883	10 442	1 828 754	22,1
Quatrième trimestre	1 944	324 524	1 435	10 757	1 834 498	22,2
EXERCICE CLOS LE 30 NOVEMBRE 2023	4 837	963 432	4 358			

(a) Il s'agit du nombre de réservations nettes 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 voir à la section 2.1.1.1. « Définition des principaux indicateurs opérationnels » au paragraphe les « 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).

Pôle Tertiaire :

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 2024			
Premier trimestre		1 578	592 759
Deuxième trimestre	12 852	20 148	583 416
Troisième trimestre	-	-736	552 526
Quatrième trimestre	3 722	20 840	509 152
TOTAL	16 574	41 830	
Exercice clos le 30 novembre 2023			
Premier trimestre	10 932	24 489	691 671
Deuxième trimestre		-	665 093
Troisième trimestre		-	641 877
Quatrième trimestre		9 231	622 646
TOTAL	10 932	33 720	

2.1.1.2.1. Réservations

Pôle Logement

Au cours de l'exercice 2024, 5 543 réservations nettes de logements ont été enregistrées contre 5 332 en 2023, soit une augmentation de 4,0 %. En valeur, ces réservations enregistrent une hausse de 7,8 % et s'établissent à 1 163,3 millions d'euros (TTC), à comparer à 1 079,4 millions d'euros (TTC) en 2023. Le taux d'écoulement de logements sur l'année 2024 s'établit à 26,4 % contre 20,5 % en 2023. Le Pôle Logement représente 96,5 % du total des réservations en valeur du groupe contre 97,0 % en 2023.

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 2024 et 2023 (du 1er décembre au 30 novembre).

	Nombre de Maisons individuelles réservées				Nombre de Logements collectifs réservés			
	2024	%	2023	%	2024	%	2023	%
Île-de-France	87	26%	128	26%	1 037	20%	828	17%
Régions	250	74%	367	74%	4 169	80%	4 009	83%
TOTAL	337	100%	495	100%	5 206	100%	4 837	100%

Logements collectifs

Sur l'ensemble de l'exercice 2024, 5 206 Logements collectifs ont été réservés contre 4 837 en 2023, soit une hausse de 7,6 %. Les réservations de Logements collectifs s'élèvent à 1 068,2 millions d'euros (TTC), contre 963,4 millions d'euros (TTC) en 2023, soit une hausse de 10,9 % (+ 104,8 millions d'euros). Cette hausse provient de l'augmentation, en valeur, des réservations réalisées en Île-de-France (+ 8,5 %) représentant une hausse de 22,0 millions d'euros, ainsi qu'en région avec une hausse en valeur de 82,8 millions d'euros (+ 11,7 %).

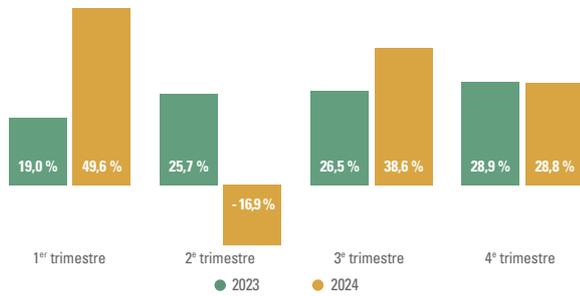
En 2024, les réservations de Logements collectifs en Île-de-France ont représenté 19,9 % des réservations en volume et 26,3 % en valeur contre respectivement 17,1 % et 26,8 % en 2023. La part des Logements collectifs demeure la plus importante dans les réservations du groupe, représentant 88,6 % en valeur et 93,9 % en volume du total de ces réservations, contre respectivement 86,6 % et 90,8 % en 2023.

Maisons individuelles en village

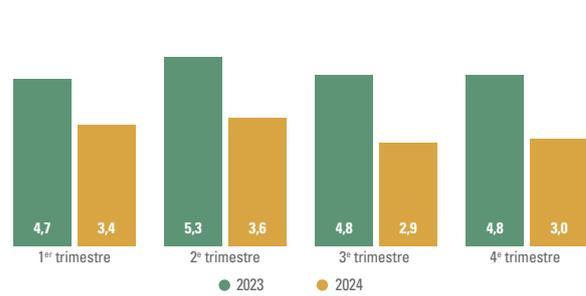
Les réservations de Maisons individuelles en village s'établissent à 337 unités pour 95,1 millions d'euros contre 495 unités pour 116,0 millions d'euros en 2023. Le nombre de Maisons individuelles en village réservées est en baisse de 31,9 % en Île-de-France et en Régions. L'Île-de-France a contribué à hauteur de 25,8 % en volume et de 27,9 % en valeur de ces réservations contre respectivement 25,9 % et 33,1 % en 2023. Les Régions ont contribué à hauteur de 74,2 % en volume et de 72,1 % en valeur de ces réservations contre respectivement 74,1 % et 66,9 % en 2023.

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

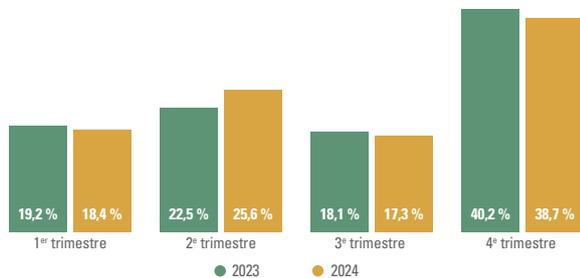
MAISONS INDIVIDUELLES EN VILLAGE



DÉLAIS D'ÉCOULEMENT



LOGEMENTS COLLECTIFS



Typologie des clientèles

Typologie des réservations en valeur :

- Blocs : 65 % en 2024 vs 72 % en 2023,
- Accédants : 22 % (17 % primo-accédants et 6 % seconds accédants) en 2024 contre, en 2023 : 15 % (11 % primo-accédants et 4 % seconds accédants),
- Investisseurs : 13 % en 2024 inchangé par rapport à 2023, qui s'explique essentiellement par l'augmentation des investisseurs liés au dispositif Pinel, passant de 4 % en 2023 à 7 % en 2024 des réservations totales en valeur.

Typologie d'acheteur	Part des réservations en nombre		Part du chiffre d'affaires réservé (TTC)	
	2024	2023	2024	2023
Investisseur ^(a)	12%	13%	13%	13%
Bloc	73%	78%	65%	72%
Primo accédant	12%	7%	17%	11%
Second accédant	3%	2%	6%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
(a) Dont Pinel	7%	4%	7%	4%

Pôle Tertiaire

Sur l'exercice 2024, les réservations de l'immobilier tertiaire se sont établies à 41,8 millions d'euros (TTC) à comparer à 33,7 millions d'euros (TTC) en 2023, soit une hausse de 24,1 %. Kaufman & Broad a actuellement en commercialisation 58 800 m² de surfaces de bureaux et environ 122 100 m² de surfaces logistiques. Le groupe dispose de 18 200 m² de surfaces de bureaux et environ 61 800 m² de surfaces logistiques à l'étude. Par ailleurs, 123 800 m² de surfaces de bureaux ainsi que près de 13 000 m² de logistique sont actuellement en construction. Enfin, la société a près de 13 500 m² de surfaces de bureaux à réaliser en MOD (maîtrise d'ouvrage déléguée) à signer.

02 Activité et situation du groupe Kaufman & Broad

Analyse de l'évolution des affaires

Réservations par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre	2024			2023*		
	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	1 124	327 459	291	956	296 285	310
<i>Logement</i>	1 124	307 095	273	956	296 285	310
<i>Tertiaire</i>	-	19 800	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	564	-	-	-	-
Ouest	2 023	402 966	199	1 959	368 685	188
<i>Logement</i>	2 023	407 134	201	1 959	368 685	188
<i>Tertiaire</i>	-	-4 168	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Est	1 360	292 367	215	1 406	237 955	169
<i>Logement</i>	1 360	292 367	215	1 406	237 955	169
<i>Tertiaire</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Agences Nationales	1 036	151 114	146	1 011	164 480	163
<i>Logement</i>	1 036	151 114	146	1 011	164 480	163
<i>Tertiaire</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique^(b)	-	26 198	-	-3	34 381	-
<i>Logement</i>	-	-	-	-	661	-
<i>Tertiaire</i>	-	26 198	-	-3	33 720	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Autres	-	5 594	-	-	11 364	-
<i>Logement</i>	-	5 594	-	-	11 364	-
<i>Tertiaire</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL GROUPE	5 543	1 205 699	218	5 329	1 113 151	209
<i>Logement</i>	5 543	1 163 304	210	5 332	1 079 431	202
<i>Tertiaire^(c)</i>	-	41 830	-	-3	33 720	-
<i>Autres^(a)</i>	-	564	-	-	-	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

(b) Voir paragraphe ci-dessus « Pôle Tertiaire ».

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

* Données 2023 Proforma l'agence de Montpellier et l'antenne de Perpignan ayant été transférées de la région Est à celle de l'Ouest.

Backlog ou carnet de commandes

Le *backlog* total (carnet de commandes) s'élève à 2 497,0 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2024, contre 2 676,0 millions d'euros (HT) au 30 novembre 2023, en baisse de 6,7 %.

Le tableau suivant montre le nombre et la part de logements en *backlog* par type de produits en Île-de-France et en Régions au cours des exercices 2024 et 2023 (du 1er décembre au 30 novembre) :

	Backlog en nombre de Maisons individuelles				Backlog en nombre de Logements collectifs			
	2024	%	2023	%	2024	%	2023	%
Île-de-France	90	8%	178	15%	1 864	17%	2 498	23%
Régions	1 095	92%	1 019	85%	8 819	83%	8 259	77%
TOTAL	1 185	100%	1 197	100%	10 684	100%	10 757	100%

Le backlog Logement s'élève à 11 869 unités, à comparer à 11 954 unités au 30 novembre 2023, soit une légère baisse de 0,7 %. En valeur, il enregistre une baisse de 3,2 % par rapport à fin 2023, s'établissant à 1 987,8 millions d'euros (HT) à comparer à 2 053,4 millions d'euros (HT) à fin 2023.

Logements collectifs

Le backlog Logements collectifs s'établit à 1 768,8 millions d'euros en 2024, en baisse de 3,6 % par rapport à fin 2023 où il s'élevait à 1 834,5 millions d'euros. En volume, il s'élève à 10 684 unités contre 10 757 unités en 2023, soit une légère diminution de 0,7 %. En Île-de-France, le backlog Logements collectifs diminue de 25,4 % en volume et en valeur. Par ailleurs, le backlog Logements collectifs en Région enregistre une augmentation de 6,8 % en volume et une hausse de 5,4 % en valeur.

Maisons individuelles en village

Le backlog Maisons individuelles en village s'élève à 218,9 millions d'euros et demeure inchangé par rapport à 2023 en valeur. En volume, il s'élève à 1 185 unités contre 1 197 unités par rapport au 30 novembre 2023. Cette baisse provient en grande partie de l'Île-de-France avec une diminution du volume de 49,4 % et un backlog qui a atteint 90 unités pour 24,6 millions d'euros contre 178 unités pour 53,1 millions d'euros en 2023. Cette baisse est partiellement compensée par une hausse de 7,5 % du backlog en volume dans les Régions par rapport à 2023, qui atteint 1 095 unités pour 194,3 millions d'euros en 2024, par rapport à 1 019 unités pour 165,8 millions d'euros en 2023.

02 Activité et situation du groupe Kaufman & Broad

Analyse de l'évolution des affaires

Backlog par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre	2024			2023*		
	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	1 844	409 993	222,3	2 542	551 084	216,8
<i>Logement</i>	1 844	393 396	213,3	2 542	551 084	216,8
<i>Tertiaire</i>	-	16 500	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	97	-	-	-	-
Ouest	4 646	750 077	161,5	4 648	736 532	158,5
<i>Logement</i>	4 646	750 077	161,5	4 648	728 899	156,8
<i>Tertiaire</i>	-	0	-	-	7 632	-
<i>Autres</i>	-	-0	-	-	-0	-
Est	2 371	414 243	174,7	2 570	444 188	172,8
<i>Logement</i>	2 371	414 243	174,7	2 570	444 188	172,8
<i>Tertiaire</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Agences Nationales	2 898	398 212	137,4	2 060	290 362	141,0
<i>Logement</i>	2 898	398 212	137,4	2 060	290 362	141,0
<i>Tertiaire</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Immobilier d'entreprise et logistique^(b)	110	524 513	4 768,3	134	653 842	4 879,4
<i>Logement</i>	110	31 861	289,6	134	38 828	289,8
<i>Tertiaire</i>	-	492 652	-	-	615 014	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
Autres	-0	-3	13,1	-0	-3	13,1
<i>Logement</i>	-0	-3	13,1	-0	-3	13,1
<i>Tertiaire</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL GROUPE	11 869	2 497 035	210,4	11 954	2 676 006	223,9
<i>Logement</i>	11 869	1 987 786	167,5	11 954	2 053 359	171,8
<i>Tertiaire^(c)</i>	-	509 152	-	-	622 646	-
<i>Autres^(a)</i>	-	96	-	-	-0	-

(a) Terrains, lots à bâtir.

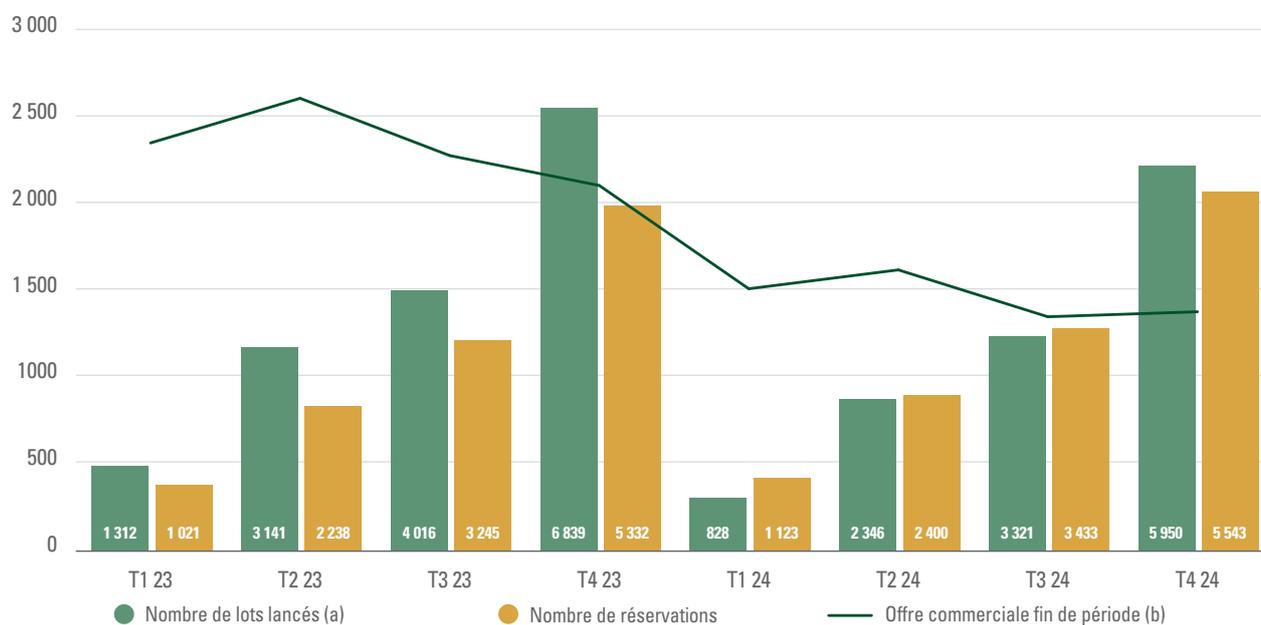
(b) Voir paragraphe ci-dessus « Pôle Tertiaire ».

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

* Données 2023 Proforma l'agence de Montpellier et l'antenne de Perpignan ayant été transférées de la région Est à celle de l'Ouest.

2.1.1.3. Autres indicateurs opérationnels

Le tableau suivant montre le développement du groupe en termes d'offre commerciale, de logements cumulés ouverts à la vente et de réservations cumulées au cours des deux derniers exercices.



(a) Le nombre de lots lancés : il s'agit du nombre de tranches ouvertes à la commercialisation à la fin de la période.

(b) Offre commerciale de fin de période : représente 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.

Réserve foncière

Le tableau ci-dessous présente la réserve foncière totale du groupe, incluant les terrains à développer et les terrains en cours d'étude.

Lots pouvant être développés d'ici 2026 (au 30 novembre 2024)	En unités	En m2 estimés
Réserve foncière ^(a)		
Logements ^(b)	30 272	1 760 085
Tertiaire	-	536 815
Autres ^(c)	-	-
Terrains à développer	30 272	2 296 900

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

(b) Logement : appartements, résidences gérées et maisons individuelles

(c) Terrains, lots à bâtir, etc.

2.2. Analyse des résultats du groupe

La présentation et les commentaires relatifs au compte de résultat consolidé pour les années 2024 et 2023 se déclinent en deux niveaux d'analyse pour le chiffre d'affaires et la marge brute : un premier portant sur le groupe et un second portant sur les secteurs opérationnels (Ile de France, Ouest, Est, Immobilier d'Entreprise et logistique et Autres). Les autres éléments du compte de résultat consolidé font l'objet d'une analyse globale.

Le lecteur est invité à se reporter à la note 1.1.2 « Faits marquants de la période » des états financiers consolidés pour plus de détails sur les faits significatifs de la période.

2.2.1. Chiffres clés

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

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2024	2023
Chiffre d'affaires	1 076 762	1 409 055
Marge brute	208 024	257 232
Taux de marge brute (%)	19,3%	18,3%
Résultat opérationnel courant	80 768	109 332
Résultat opérationnel	84 180	109 332
Résultat net de l'ensemble consolidé	57 818	76 476
Résultat net, part du groupe	44 969	60 154
Résultat net par action ^(a)	2,26 €	3,03 €

(a) Basé sur le nombre de titres composant le capital social à la fin de période considérée soit 19 862 022 au 30 novembre 2024 et 2023.

Le lecteur est invité à se reporter aux états financiers consolidés pour plus de détails sur les principes comptables, estimation et hypothèses retenus pour l'élaboration des comptes consolidés, notamment la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge brute.

2.2.1.1. Analyse du chiffre d'affaires et de la marge brute

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au titre de l'exercice 2024 s'établit à 1 076,8 millions d'euros, en baisse de 23,6 % par rapport à 2023 où il s'établissait à 1 409,1 millions d'euros.

2.2.1.1.1. Décomposition par secteur opérationnel

Le tableau suivant décompose le chiffre d'affaires et la marge brute par secteur opérationnel pour les exercices 2024 et 2023 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2024			2023*		
	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute
Île-de-France	1 511	356 249	65 717	1 686	397 162	79 685
Logement	1 511	351 976	64 749	1 686	394 455	79 090
Tertiaire	-	-	0	-	-	-
Autres ^(a)	-	4 272	967	-	2 706	595
Ouest	1 422	256 949	36 116	1 495	292 846	48 545
Logement	1 422	250 843	35 128	1 495	275 954	45 746
Tertiaire	-	4 878	776	-	15 530	2 475
Autres ^(a)	-	1 228	212	-	1 362	324
Est	1 479	272 446	46 996	1 289	247 858	46 786
Logement	1 479	270 588	46 587	1 289	245 796	46 295
Tertiaire	-	-	0	-	-	38
Autres ^(a)	-	1 857	409	-	2 063	454
Immobilier d'entreprise et logistique^(b)	24	155 034	52 558	76	441 818	75 313
Logement	24	6 967	1 579	76	19 690	2 578
Tertiaire	-	146 706	49 619	-	421 927	72 535
Autres ^(a)	-	1 360	1 360	-	200	200
Autres	172	36 085	6 637	66	29 371	6 903
Logement	172	27 600	3 667	66	21 900	3 503
Tertiaire	-	-	-	-	-	-
Autres ^(a)	-	179	1 79	-	54	54
Gestion résidences exploitations	-	8 307	2 791	-	7 417	3 346
Total	4 607	1 076 762	208 024	4 612	1 409 055	257 232
Logement	4 607	907 974	151 711	4 612	957 796	177 212
Tertiaire	-	151 585	50 395	-	437 457	75 048
Autres ^(a)	-	8 897	3 127	-	6 385	1 626
Gestion résidences exploitations	-	8 307	2 791	-	7 417	3 346

(a) Correspond aux ventes de lots nus, aux honoraires extérieurs et à l'activité Showroom. Bureaux, commerces, locaux d'activité, entrepôts logistiques, etc.

* Données 2023 Proforma l'agence de Montpellier et l'antenne de Perpignan ayant été transférées de la région Est à celle de l'Ouest.

Livraisons (LEU)

Par secteur opérationnel, l'Île-de-France représente une part importante dans l'activité Logement du groupe avec 32,8 % des logements livrés en 2024 (représentant 31,8 % pour les Logements collectifs et 56,7 % pour les Maisons individuelles en village) contre 36,6 % en 2023. Le groupe est également actif dans l'Est et dans l'Ouest où il réalise respectivement 32,1 % et 30,9 % en 2024 à comparer à 28,0 % et 32,4 % en 2023.

Chiffre d'affaires Logement

Le chiffre d'affaires de l'activité Logement s'établit à 908,0 millions d'euros en 2024, contre 957,8 en 2023, en baisse de 5,2 %. L'Île-de-France contribue à hauteur de 38,8 % du chiffre d'affaires, contre 41,2 % en 2023.

L'Est et l'Ouest contribuent respectivement à hauteur de 29,8 % et 27,6 % du chiffre d'affaires Logement. Enfin, le poste Autres (principalement composé de Kalilog) et de l'Immobilier d'Entreprise représente 3,8 % dans le chiffre d'affaires 2024.

La baisse de 49,8 millions d'euros du chiffre d'affaires Logement par rapport à 2023 s'explique principalement par le recul des ventes de logements en Île-de-France et en région, toutes catégories confondues.

Marge brute Logement

La marge brute de l'activité Logement au 30 novembre 2024 s'élève à 151,7 millions d'euros en 2024, contre 177,2 millions d'euros en 2023, soit une baisse de 14,4 % sur un an. Le taux de marge brute Logement diminue, passant de 18,5 % à 16,7 % entre 2023 et 2024.

L'Île-de-France contribue à hauteur de 42,7 % à la marge brute Logement réalisée par le groupe en 2024 (44,6 % en 2023). L'Est et l'Ouest contribuent respectivement à hauteur de 30,7 % et 23,2 % à la marge brute du Pôle Logement.

La baisse de 25,5 millions d'euros de la marge brute Logement entre 2023 et 2024 provient de la baisse de la marge brute de 14,3 millions d'euros en Île-de-France et de 11,2 millions d'euros en région.

2.2.1.1.5. Décomposition par ligne de produits

Pour plus de détails sur le résultat par secteurs opérationnels, le lecteur est invité à se reporter à la note 3.1.1 des états financiers consolidés. Le tableau suivant décompose le chiffre d'affaires et la marge brute par ligne de produits pour les exercices 2024 et 2023 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2024			2023		
	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute	Livraisons (LEU) (en unités)	Chiffre d'affaires	Marge brute
Logements collectifs	4 323	830 132	139 619	4 358	883 008	163 141
Maisons individuelles	284	77 842	12 092	254	74 788	14 071
TOTAL LOGEMENT	4 607	907 974	151 711	4 612	957 796	177 212
Tertiaire	-	151 585	50 395	-	437 457	75 048
Autres ^(a)	-	8 897	3 127	-	6 385	1 626
Résidences étudiants exploitations	-	8 307	2 791	-	7 417	3 346
TOTAL GÉNÉRAL	4 607	1 076 762	208 024	4 612	1 409 055	257 232

(a) Correspond essentiellement à l'activité du showroom, aux ventes de lots nus et honoraires extérieurs (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée).

Livraisons (LEU)

En 2024, le nombre de Logements Equivalents Unités (LEU) enregistre une légère variation par rapport à 2023, passant de 4 612 à 4 607 unités livrées. Les livraisons de logements collectifs sont en légère baisse, passant de 4 358 en 2023 à 4 323 unités livrées en 2024, tandis que les livraisons de maisons individuelles sont en légère hausse, passant de 254 à 284 unités livrées.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total (HT) du groupe est en baisse de 23,6 % par rapport à 2023, s'établissant à 1 076,8 millions d'euros en 2024 contre 1 409,1 millions d'euros en 2023. Cette variation s'explique principalement par la forte baisse dans l'immobilier tertiaire, dont le chiffre d'affaires a diminué de 65,3 %.

Activité Logements collectifs

Le chiffre d'affaires du segment Logements collectifs a diminué de 6,0 %, passant de 883,0 millions d'euros en 2023 à 830,1 millions d'euros en 2024. Il a été réalisé à la hauteur de 37,3 % en Île-de-France en 2024, contre 41,2 % en 2023. Les régions représentant 62,7 % en 2024, contre 58,8 % en 2023. La part des Logements collectifs dans le chiffre d'affaires total s'élève à 77,1 % contre 62,7 % en 2023.

Activité Maisons individuelles en village

Le chiffre d'affaires de l'activité Maisons individuelles a augmenté de 4,1 %, passant de 74,8 millions d'euros en 2023 à 77,8 millions d'euros en 2024. Sa part dans le chiffre d'affaires total représente 7,2 %, à comparer à 5,3 % en 2023. La part de l'Île-de-France dans le chiffre d'affaires Maisons individuelles s'établit à 63,9 % et à 36,1 % en Région en 2024.

Activité Tertiaire

Le chiffre d'affaires du secteur tertiaire affiche une forte baisse de 285,9 millions d'euros, il s'élève à 151,6 millions d'euros en 2024 contre 437,5 millions d'euros en 2023. La diminution du chiffre d'affaires est due à un effet de base, en raison de la contribution exceptionnelle du projet majeur de la gare d'Austerlitz au cours de l'exercice 2023.

Autres activités et résidences étudiants

Le chiffre d'affaires des autres activités s'établit à 8,9 millions d'euros en 2024 contre 6,4 millions d'euros en 2023.

Le chiffre d'affaires de l'activité résidences étudiants exploitation s'établit à 8,3 millions d'euros en 2024 contre 7,4 millions d'euros en 2023.

Marge Brute

La marge brute du groupe s'établit à 208,0 millions d'euros en 2024 contre 257,2 millions d'euros en 2023 soit une diminution de 19,1 % (- 49,2 millions d'euros). Cette variation est essentiellement expliquée par la baisse de 32,8 % de la marge brute de l'activité Tertiaire (qui s'établit à 50,4 millions d'euros). Le taux de Marge Brute est de 19,3 % en 2024, contre 18,3 % en 2023.

Activité logements collectifs

L'activité Logements collectifs affiche une marge brute de 139,6 millions d'euros en 2024 à comparer à 163,1 millions d'euros en 2023 (soit une baisse de 14,4 %). Son taux de marge brute baisse, passant de 18,5 % en 2023 à 16,8 % en 2024. La baisse de 23,5 millions d'euros en 2024 provient d'une baisse de 10,2 millions d'euros en Régions, et d'une baisse de 13,4 millions d'euros en Île-de-France. En Île-de-France, le taux de marge brute s'établit à 18,9 % contre 19,8 % en 2023. En Régions, il s'élève à 15,6 % à comparer à 17,6 % en 2023.

Activité Maisons individuelles en village

L'activité Maisons individuelles en village affiche une marge brute de 12,1 millions d'euros en 2024 contre 14,1 millions d'euros en 2023 (soit une baisse de 14,1 %). Elle provient de la variation de la marge brute en Île-de-France, pour une baisse de 2,0 millions d'euros.

Tertiaire et autres activités

La marge brute du Tertiaire et des autres activités s'élève à 56,3 millions d'euros en 2024, contre 80,0 millions en 2023. L'activité immobilier d'entreprise représente à elle seule 50,4 millions d'euros dans la marge des autres activités, en baisse de 24,7 millions d'euros par rapport à 2023.

2.2.1.2. Analyse du résultat opérationnel – Marge opérationnelle

Le résultat opérationnel courant enregistre une baisse de 26,1 %, passant de 109,3 millions d'euros en 2023 à 80,8 millions d'euros en 2024. La marge opérationnelle courante s'établit à 7,5 % contre 7,8 % en 2023. Ce recul de 0,3 point s'explique principalement par la diminution du chiffre d'affaires ainsi que de la marge brute. Ces effets ont été partiellement compensés par la réduction des charges opérationnelles, notamment les charges commerciales pour - 3,0 millions d'euros, les charges administratives pour - 7,8 millions d'euros, les charges techniques et de service après-vente pour - 3,6 millions d'euros et les charges développement et programmes pour - 6,2 millions d'euros, par rapport à 2023.

2.2.1.3. Analyse du résultat net de l'ensemble consolidé et part du groupe

Le résultat net de l'ensemble consolidé s'élève à 57,8 millions d'euros en 2024 contre 76,5 millions d'euros en 2023, soit une baisse de 24,4 %. Les participations ne donnant pas le contrôle sont en baisse de 3,5 millions d'euros, passant de 16,3 millions d'euros en 2023 à 12,8 millions d'euros en 2024. Le résultat net, part du groupe s'établit à 45,0 millions d'euros, en baisse de 25,2 % par rapport à 2023 (soit - 15,2 millions d'euros).

La marge nette (résultat net part du groupe exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) s'élève à 4,2 % en 2024, en légère baisse de 0,1 point par rapport à 2023 où elle s'élevait à 4,3 %.

2.2.2. Analyse des autres postes du compte de résultat consolidé

2.2.2.1. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Charges commerciales	17 829	20 875
Charges administratives	56 956	64 780
Charges techniques et SAV	18 438	22 021
Charges développement et programmes	34 033	40 224
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	127 255	147 900

Au 30 novembre 2024, les charges opérationnelles s'élèvent à 127,3 millions d'euros contre 147,9 millions d'euros en 2023. Les charges opérationnelles exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires connaissent une hausse, passant de 10,5 % en 2023 contre 11,8 % en 2024.

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

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élèvent à 17,8 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 20,9 millions d'euros au 30 novembre 2023. Cette baisse de 14,6 % provient d'une baisse du poste « salaires et charges sociales » à hauteur de 0,6 million d'euros et d'une baisse des « charges de publicité » de 2,3 millions d'euros.

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 (hors ventes sociales et Blocs). En fonction de la part de l'activité réalisée par les prescripteurs, ainsi que du poids du tertiaire dans le chiffre d'affaires total, le pourcentage constaté peut être inférieur.

Les dépenses de publicité en 2024 ont représenté 7,2 millions d'euros, elles sont en baisse de 24,3 % par rapport à 2023 avec un chiffre d'affaires également en baisse de 23,6 % entre les deux exercices. Celles-ci représentent tout de même, moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé de Kaufman & Broad, ceci est lié au phénomène du mix produits et mix clientèles. En 2024, ce taux de 0,67 % du chiffre d'affaires est d'un niveau similaire à l'année précédente, il s'explique principalement par un nombre important de ventes en bloc.

Charges administratives

Les charges administratives s'élèvent à 57,0 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 64,8 millions d'euros en 2023, soit une variation de -12,1 % imputable essentiellement à la baisse du poste « salaires et charges sociales » pour 2,8 millions d'euros, à la baisse du poste « Honoraires » pour 1,0 million d'euros, à la baisse du poste « impôts et taxes » pour 0,8 million d'euros, à la baisse du poste « charges de location » pour 0,4 million d'euros et à la baisse du poste « Sous traitance informatique » pour 0,5 million d'euros.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et service après-vente s'élèvent à 18,4 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 22,0 millions d'euros en 2023, la baisse de 16,3 % provenant essentiellement du poste « salaires et charges sociales » pour 3 millions d'euros, à la baisse du poste « Honoraires » pour 0,3 million d'euros et à la baisse du poste « voyages et déplacements » pour 0,2 million d'euros.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes s'élèvent à 34,0 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 40,2 millions d'euros en 2023, soit une variation de - 15,4 % imputable principalement à l'augmentation du poste « Abandons de projets net de reprises de provisions » pour - 1,2 million d'euros et à la baisse des charges calculées pour 7,0 millions d'euros intégrant une baisse des dotations nettes de provisions pour dépréciation des stocks nouveaux projets et stocks en cours pour 5,6 millions d'euros et une baisse des autres charges calculées pour 1,4 million d'euros.

2.2.2.2. Autres produits et charges non courants

Au 30 novembre 2024, le montant des produits et charges non courants s'élève à 3,4 millions d'euros, notamment en raison du produit de la cession de résidences gérées ainsi qu'à la réévaluation de ces actifs. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 84,2 millions d'euros contre 109,3 millions d'euros au 30 novembre 2023 soit une baisse de 23 %.

2.2.2.3. Résultat financier

Le résultat financier est en amélioration de 2,6 millions d'euros, passant de -13,8 millions d'euros en 2023 à -11,2 millions d'euros en 2024. La progression du résultat financier au cours de l'exercice 2024 est liée essentiellement aux produits financiers sur placement de trésorerie pour 6,4 millions d'euros, compensés par 4,4 millions d'euros de dotations nettes de reprises sur frais financiers et une baisse de 0,9 million d'euros d'intérêts sur frais d'emprunts.

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 2024, l'emprunt obligataire est utilisé à hauteur de 100 millions d'euros et les lignes de crédit ont été utilisées à hauteur de 125 millions en moyenne.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'intérêts encourus est de 3,89 % contre 3,88 % en 2023, hors amortissement des swaps, du coût de montage des lignes de crédit, de la dette IFRS16, d'actualisation de la dette ainsi que des intérêts des fonds rémunérés sur certaines ventes en blocs (voir section 7.1.5. note 6.3. « Résultat financier »).

2.2.2.4. Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats présente une charge d'impôt de 14,9 millions d'euros calculée sur le résultat bénéficiaire du groupe au 30 novembre 2024, à comparer à 19,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2023 (voir le chapitre 7 relatif aux comptes consolidés au 30 novembre 2024 - section 7.1.5. « Notes annexes aux états financiers » à la note 9.1. « Impôt sur les résultats » et suivantes de l'annexe aux comptes consolidés).

2.3. Analyse de la situation financière du groupe

2.3.1. Bilan consolidé simplifié

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2024	2023
Actif		
Actif non courant	279 864	265 447
Actif courant	1 493 324	1 444 162
TOTAL ACTIF	1 773 188	1 709 609
Passif		
Capitaux propres	235 693	234 463
Passifs non courants	136 449	233 854
Passifs courants	1 401 045	1 241 292
TOTAL PASSIF	1 773 188	1 709 609

Au 30 novembre 2024, le total du bilan de Kaufman & Broad représente un montant de 1 773,2 millions d'euros, contre 1 709,6 millions d'euros au 30 novembre 2023. Les capitaux propres s'élevaient à 235,7 millions d'euros à fin 2024, soit une hausse de 1,2 million d'euros par rapport à 2023 qui s'explique principalement par la distribution du résultat 2023 à hauteur de 46,8 millions d'euros, ainsi que l'impact net des opérations sur ses propres titres (rachats d'actions, livraison d'actions gratuites...) pour 2,0 millions d'euros compensés par l'augmentation liée à l'intégration du résultat 2024 de l'ensemble consolidé pour 57,8 millions d'euros diminué de la distribution aux minoritaires.

2.3.2. Situation de l'endettement

2.3.2.1. 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 2024	30 novembre 2023
Ligne de crédit syndiqué – Crédit Senior	-	-
Emprunt obligataire	100 000	150 000
Intérêts courus	1 602	2 322
Autres emprunts	902	13 213
Facilités de crédit utilisées	3 947	4 203
Dette de loyers IFRS 16	50 311	39 070
Dette de loyers IFRS 16 – Intérêts échus non payés	302	174
Frais d'émission d'emprunt	-1 188	-198
Dettes financières sur Put minoritaires	3 777	3 667
Juste valeur des dérivés		-
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	159 653	212 451
• dont non courant	44 158	147 922
• dont courant	115 494	64 529

Au 30 novembre 2024, l'endettement financier brut du groupe s'élève à 159,7 millions d'euros dont 44,2 millions d'euros de dettes non courantes (principalement d'emprunts obligataires de 100 millions d'euros et de la dette Put Néorésid pour 3,8 millions d'euros, ainsi que plus de 50,3 millions d'euros de dettes IFRS 16).

Les dettes courantes sont essentiellement liées aux 100 millions d'euros d'emprunts obligataires et 1,6 million d'euros d'intérêts courus,

3,9 millions d'euros de facilités de crédits utilisés et de la dette Put Néorésid pour 1,3 million d'euros, ainsi que plus de 8,6 millions d'euros de dettes IFRS 16.

L'endettement financier brut s'élevait à 212,4 millions d'euros au 30 novembre 2023 avec une maturité de 1,6 an contre 0,5 an et 3,9 ans sur les autorisations, à fin novembre 2024.

02 Activité et situation du groupe Kaufman & Broad

Analyse de la situation financière du groupe

En date du 30 mars 2020, conformément à 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. Le 10 juillet 2024, Kaufman & Broad a mis en place un nouveau contrat de crédit syndiqué de 200 millions d'euros. D'une maturité initiale de 5 ans, ce crédit se substitue au contrat de crédit syndiqué « RCF 2019 » d'un

montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025. La mise en place de cette ligne Corporate permettra à la société d'allonger la maturité de ses ressources, tout en lui donnant une flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible.

À fin novembre 2024, le groupe bénéficiait d'emprunts obligataires composés d'une tranche de 100 millions d'euros (échéance mai 2025) et de 200 millions d'euros de crédit revolving (non tiré au 30 novembre 2024 et à échéance janvier 2029).

Calcul des ratios financiers à date :

Comme indiqué en détail en section 4.2.3.3. « Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement », le groupe est soumis au respect des deux ratios suivants :

Ratio au 30 novembre 2024	Seuil ^(a)	Ratio à date
Ratio de levier financier	≤ 3,0	-4,98
Ratio d'endettement de l'Emprunt Obligataire	≤ 2,5	N/A(*)
Ratio d'endettement du Contrat du Crédit Syndiqué	≤ 2,0	-1,62

(a) Seuil à respecter dans le cadre de l'emprunt obligataire et du contrat du crédit syndiqué. Pour plus de détails sur les ratios financiers et leurs modalités de calcul, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 4.

* Conformément aux clauses de la documentation des emprunts obligataires du 18 mai 2017, le calcul des ratios des covenants pourront être suspendus dans les conditions suivantes : « 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 ». Au cours de l'exercice 2022, L'agence de notation internationale Fitch a attribué à Kaufman & Broad S.A. une notation Investment Grade BBB- avec perspectives stables. Cette notation a été confirmée au titre de l'exercice 2023 et 2024. Pour Fitch Ratings, la confirmation de la notation reflète le profil commercial et financier solide de Kaufman & Broad, qui s'avère résilient pendant les périodes de faible demande. Kaufman & Broad est à ce jour le seul pur promoteur d'Europe à bénéficier d'une notation Investment Grade. La confirmation par Fitch de cette note dans un environnement difficile met en évidence la solidité de la structure financière du groupe et sa capacité à générer structurellement des flux de trésorerie substantiels.

Principaux recours à l'endettement financier du groupe

(en milliers d'euros)	Capacité	Utilisation au 30 novembre 2024	Échéance	Type	Taux ^(a)
Contrat de Crédit Syndiqué 10 juillet 2024					
RCF ^(b)	200 000	-	Janvier 2029	Variable	E ^(c) + 195 à 271 BPS ^{**}
Emprunt obligataire 18 mai 2017					
Emprunt obligataire 7 ans	-	-	Mai 2024	Fixe	2,88 %
Emprunt obligataire 8 ans	100 000	100 000	Mai 2025	Fixe	3,20 %
Total Emprunt obligataire	100 000	100 000			
TOTAL	300 000	100 000	-	-	-

(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.

RCF : Revolving Credit Facility.

La marge applicable dépend du niveau du ratio de levier financier atteint ainsi qu'en fonction des niveaux des Critères RSE définis dans la documentation bancaire.

(b) Revolving credit facility.

* Marge applicable à compter de l'exercice social clos le 30 novembre 2024 ; puis de E^(c) + 195 à 271 BPS à compter de l'exercice social clos le 30 novembre 2025.

Principaux éléments de variation de l'endettement financier brut

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Endettement financier brut au 30 novembre 2023	212 451	214 293
Emprunts obligataires	-50 000	-
Dette de loyers IFRS 16	11 241	-2 695
Dette sur put minoritaires	110	107
Frais d'émission	-990	384
Variation des autres emprunts et crédit-bail	-13 031	53
Dette de loyers IFRS 16 – Intérêts échus non payés	128	-5
Variation des facilités de crédits	-256	314
Endettement financier brut au 30 novembre 2024	159 652	212 451
Variation de l'endettement financier brut en 2024	-52 799	-1 842

L'endettement financier brut du groupe enregistre une variation entre le 30 novembre 2023 et le 30 novembre 2024 de - 52,8 millions d'euros qui s'explique principalement par la variation de l'emprunt obligataire pour - 50 millions d'euros, par la variation des autres emprunts et crédit-bail pour - 13,0 millions d'euros, partiellement compensés par la variation de la dette de loyers IFRS 16 pour + 11,2 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 :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2024	2023
Capitaux propres	235 693	234 463
Dette financière	159 653	212 451
dont dette financière < 1 an (hors IFRS 16)	105 278	56 359
dont dette financière > 1 an (hors IFRS 16)	-15	113 181
dont dette de loyers IFRS 16 et dette Put Neoresid	54 390	42 911
Maturité dette financière	0,5 ans*	1,6 an
• Dont (hors dette IFRS 16 et Put Neoresid) :		
Frais d'émission d'emprunt	-1 188	-198
Lignes bilatérales / instruments de couverture / autres	6 391	7 182
Emprunt obligataire	100 000	150 000
Autres emprunts	60	12 556
TRÉSORERIE ACTIVE	502 866	350 043
CAPACITÉ FINANCIÈRE	702 866	600 043

* 3,9 ans calculés sur les capacités financières en incluant les 200 M€ de la ligne de crédit syndiqué 2024 non-tirée au 30 novembre 2024.

2.3.2.2. Évolution de l'endettement financier net

Endettement financier net (en millions d'euros)

(incluant les dettes de loyers IFRS 16 et dette Put Neoresid)

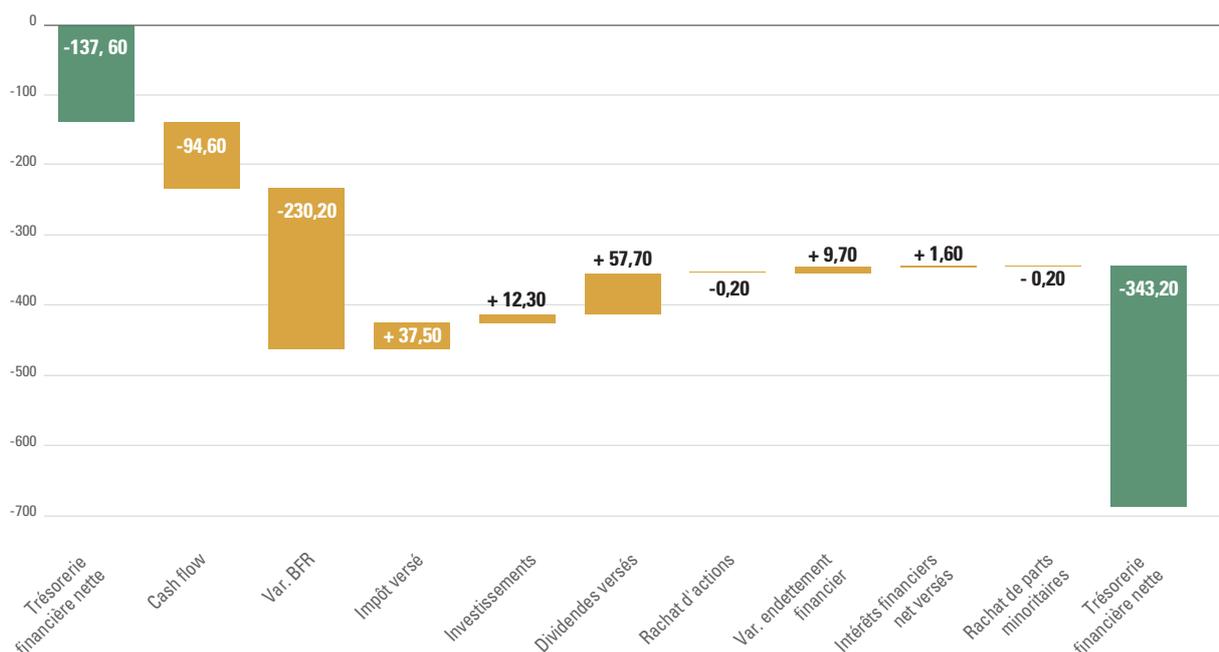
Gearing



L'endettement financier net s'entend de l'endettement financier brut diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Au 30 novembre 2024, il ressort un endettement financier net de -343,2 millions d'euros, en baisse de 205,6 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2023 où il s'élevait à -137,5 millions d'euros.

Le *gearing* (ratio endettement financier net/capitaux propres consolidés) s'établit à -145,6 % au 30 novembre 2024 contre -58,7 % au 30 novembre 2023.

Variation de l'endettement financier net (trésorerie financière nette) entre le 30 novembre 2023 et le 30 novembre 2024 (en millions d'euros)



Cette hausse est principalement liée à une hausse de la trésorerie du groupe de 152,8 millions d'euros. Hors dettes de loyers IFRS 16 et dette Put Neoresid, elle fait ainsi apparaître une trésorerie financière nette de 343,2 millions d'euros (en prenant en compte les 11,2 millions d'euros de dettes de loyers IFRS 16 et -12,5 millions d'euros d'autres emprunts et dettes financières) à comparer à une dette financière nette de 180,5 millions d'euros, avec une trésorerie de 249,0 millions d'euros au 30 novembre 2023.

2.4. Liquidités et ressources en capital

2.4.1. Description des flux de trésorerie

La trésorerie du groupe à la clôture s'établit à 502,9 millions d'euros au 30 novembre 2024, en hausse de 152,8 millions d'euros par rapport au 30 novembre 2023 où elle s'élevait à 350,0 millions d'euros. Cette variation s'explique de la façon suivante :

Exercice clos le 30 novembre (en milliers d'euros)	2024	2023
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	94 639	124 822
Impôts payés	-37 460	4 632
Variation du besoin en fonds de roulement	230 205	245 298
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	287 384	374 752
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	-12 266	-11 083
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	-122 296	-114 623
Variation de trésorerie	152 822	249 046
Trésorerie à l'ouverture	350 044	100 999
Trésorerie à la clôture	502 866	350 044

Flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 287,4 millions d'euros, contre 374,7 millions d'euros au 30 novembre 2023, soit une baisse de 87,4 millions d'euros. La variation de la trésorerie générée par l'activité s'analyse principalement comme suit :

- Une baisse de la capacité d'autofinancement de 30,2 millions d'euros passant de 124,8 millions d'euros au 30 novembre 2023 à 94,6 millions d'euros au 30 novembre 2024 ;
- Une diminution de 42,1 millions d'euros des impôts payés, dont un décaissement de 37,5 millions d'euros en 2024 contre un remboursement de 4,6 millions d'euros à fin novembre 2023 ;
- Une diminution de la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (hors impôts courants), passant de 245,3 millions d'euros au 30 novembre 2023 à 230,2 millions d'euros au 30 novembre 2024.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation (hors impôts courants) s'établit à - 230,2 millions d'euros à fin novembre 2024 contre - 62,0 millions d'euros à fin novembre 2023, soit une diminution de 168,2 millions d'euros, voir la note 3.6 « Détail de la variation du besoin en fonds de roulement » des états financiers consolidés. La variation des éléments du BFR d'exploitation s'explique par une diminution de 46,0 millions d'euros des stocks, une baisse de 62,7 millions d'euros de créances clients, ainsi qu'une baisse de 124,6 millions d'euros des autres actifs et passifs d'exploitation, partiellement compensés par une baisse de 3,1 millions d'euros de dettes fournisseurs et une hausse de 37,5 millions d'euros de l'impôt courant. Le BFR (incluant les impôts courants) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'élève à - 26,9 % au 30 novembre 2024 contre - 5,7 % pour la même période de 2023.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élèvent à - 12,3 millions d'euros contre - 11,1 millions d'euros de l'exercice 2023. Ils sont composés essentiellement de :

- 5,1 millions d'euros de décaissement au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, principalement liés à l'acquisition de licences pour 3,3 millions d'euros ;
- 2,4 millions d'euros liés à la variation d'actifs financiers (prêts) accordés dans le cadre des projets immobiliers ;
- 4,5 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 - 122,3 millions d'euros contre - 114,6 millions d'euros en 2023. Ils sont constitués par :

- - 46,8 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- - 11,0 millions d'euros de distributions aux participations ne donnant pas le contrôle - 0,2 million de rachat de participations ne donnant pas le contrôle
- - 0,2 million d'euros de rachat d'actions propres ;
- - 11,5 millions d'euros correspondant au remboursement des dettes de droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16 ;
- - 1,6 million d'euros d'intérêts financiers nets versés.
- - 51,0 millions d'euros relatifs notamment au remboursement de l'emprunt Obligataire de mai 2017 (à échéance de 7 ans).

2.5. Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'Administration qui s'est déroulé le 29 janvier 2025, prenant acte des résultats de 2024, de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau élevé de ses fonds propres a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 6 mai 2025, un dividende d'un montant de 2,20 euros par action au titre de l'exercice 2024.

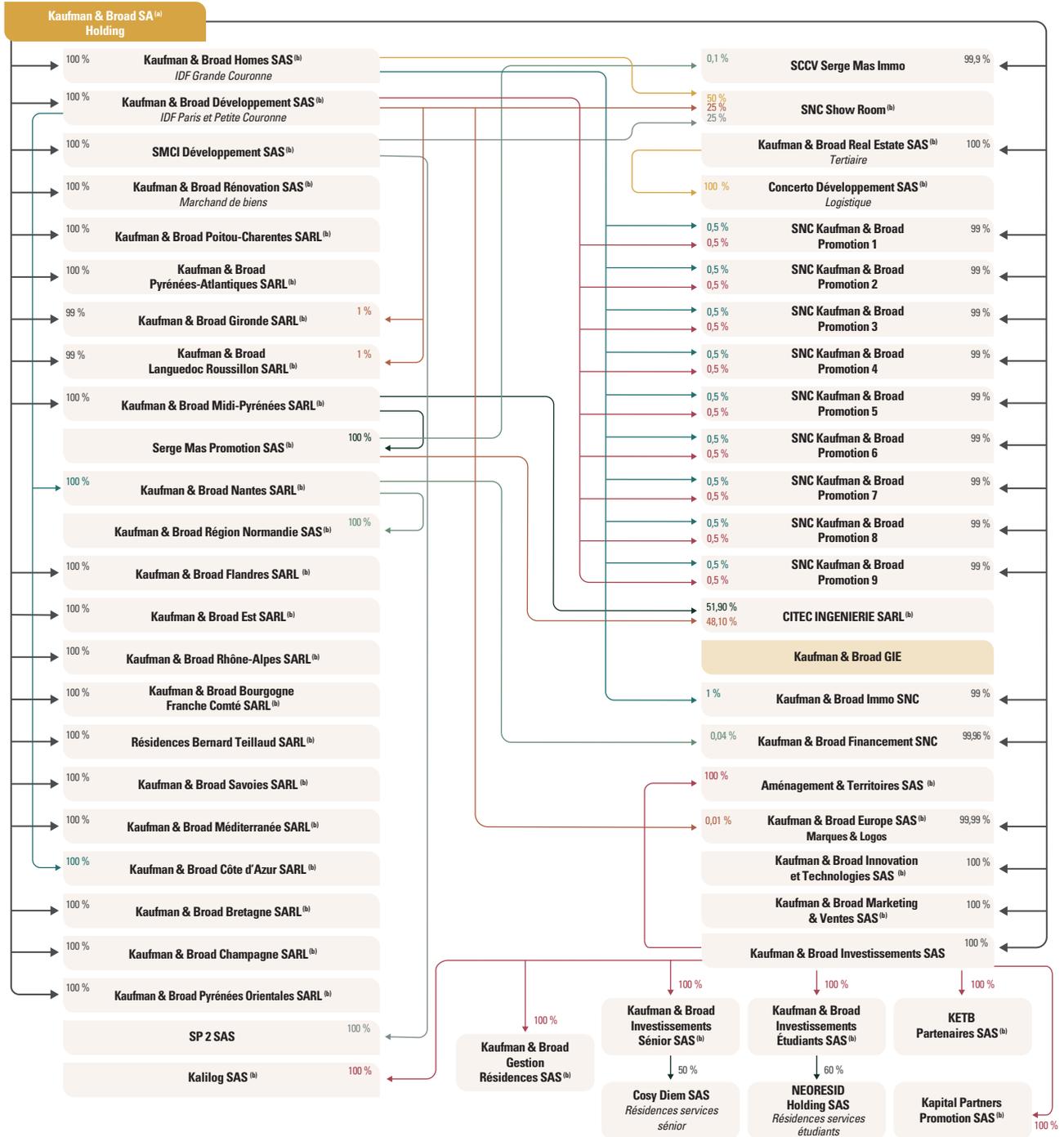
Aucun autre événement significatif n'est intervenu à la date du présent document depuis la clôture de l'exercice 2024.

2.6. Évolution récente et perspectives d'avenir

Sur l'ensemble de l'exercice 2025, le groupe prévoit que le chiffre d'affaires du groupe devrait progresser d'environ 5 %. Le taux de résultat opérationnel courant devrait s'établir entre 7,5 % et 8,0 %. Le groupe devrait rester en situation de trésorerie nette positive (hors dettes de loyers IFRS 16 et dette Put Neoresid) après prise en compte du paiement d'un dividende de 43,1 M€ au titre de l'exercice 2024, soit 2,20 € par action, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 6 mai prochain.

2.7. Autres informations

2.7.1. Organigramme du groupe



(a) L'ensemble des filiales du groupe Kaufman & Broad est situé sur le territoire français.

(b) Sociétés opérationnelles du groupe adhérentes au GIE.

2.7.2. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles

Néant

2.7.3. Réintégration de frais généraux suite à redressement fiscal

Néant

2.7.4. Informations sur les prêts consentis par le groupe à des micro-entreprises, PME ou ETI

Néant

2.7.5. Succursales existantes

Le groupe loue auprès de bailleurs extérieurs, pour la conduite de son activité, des bureaux à Annecy, Bayonne, Bordeaux, Caen, Courbevoie, Dijon, La Rochelle, Lyon, Marcq-en-Baroeul, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse. Ces bureaux sont occupés au titre de baux commerciaux d'une durée généralement de neuf ans. Des Showrooms sont également présents dans les grandes agglomérations dans lesquelles Kaufman & Broad a des agences, ainsi qu'un showroom partagé entre les agences de Marseille et de Nice à Fréjus.





03

Gouvernement d'entreprise



3.1	Organisation et fonctionnement de la gouvernance	84
3.1.1	Conseil d'Administration	84
3.1.2	Comités spécialisés du Conseil d'Administration	103
3.1.3	Cadres dirigeants	111
3.1.4	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	111
3.2	Politique de rémunération du groupe	112
3.2.1	Politique de rémunération du dirigeant mandataire social	113
3.2.2	Éléments de rémunération versés au Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ou attribués au titre du même exercice	118
3.2.3	Rémunération des mandataires sociaux non-exécutifs	126
3.2.4	Rémunération des membres du Comité Exécutif	128
3.3	Intéressement et participation du personnel	128
3.4	Rapport sur les options et les actions gratuites	129
3.4.1	Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions	129
3.4.2	Options de souscription ou d'achat d'actions	130
3.4.3	Attribution d'actions gratuites	131
3.5	Autres informations	134
3.5.1	Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe	134
3.5.2	Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction	134
3.5.3	Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction	134
3.5.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	134
3.5.5	Ratio d'équité au sens de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce	134
3.5.6	Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	135
3.5.7	Conventions réglementées – courantes – engagements – Opérations avec les apparentés	136
3.5.8	Rappel de la réglementation applicable	136
3.5.9	Pratique des conventions au sein du groupe	137
3.6	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	139

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le Code AFEP-MEDEF). Conformément au Code AFEP-MEDEF, et en application de l'article L. 225-37 du Code de Commerce, il est précisé ici que la Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version du 20 décembre 2022 qui peut être consulté à l'adresse suivante : www.afep.com.

Conformément à l'article L. 22-10-10 du Code de Commerce, les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques sont décrites au chapitre 4 du présent document.

3.1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance

3.1.1. Conseil d'Administration

3.1.1.1. Principes généraux régissant la composition du Conseil

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

Les statuts de la Société prévoient que le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales, âgés de plus de 70 ans, ne pourra pas dépasser trois Administrateurs à l'issue de chaque Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes sociaux et qu'aucun Administrateur ne pourra exercer de telles fonctions au-delà de son 75^e anniversaire. Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que le Président du Conseil d'Administration doit être une personne physique de moins de 70 ans et que nul ne peut être Directeur Général ou Directeur Général Délégué s'il est âgé de plus de 70 ans.

Le Règlement intérieur du Conseil, détaillé ci-dessous, précise que la proportion des Administrateurs indépendants doit être égale au tiers au moins de l'effectif du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

L'article 16 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'Administration peut nommer des Censeurs. Ils assistent et prennent part aux délibérations du Conseil d'administration avec voix consultative. Ils exercent les missions qui leur sont confiées dans les conditions statutaires.

3.1.1.1.1. Composition du Conseil d'Administration

A. Membres du Conseil d'administration

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA est composé de dix Administrateurs qui lui apportent des expériences différentes et complémentaires du fait de leurs profils variés :

Nom	Age	Sexe	Natio- nalité	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Comité de Rémunération et de Nomination	Comité d'Audit	Comité RSE	Conseil d'Adminis- tration	Années de présence au Conseil	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ^(a)	Nombre d'actions détenues dans la Société	Pourcentage de détention directe et indirecte dans la Société
Président-Directeur Général													
Nordine Hachemi	64	M	FR	1				✓	12	25/06/2013	AG 2027	113 661 ^(b)	1,81%
Administrateurs indépendants^(c)													
Sylvie Charles	65	F	FR	1		✓	✓	✓	13	16/02/2012	AG 2027	264	
Jean-Louis Chaussade	73	M	FR	1	✓		✓	✓	8	21/01/2017	AG 2025	678	
Isabelle Bordry	55	F	FR	1				✓	1	06/05/2024	AG 2025	250	
Yves Perrier	70	M	FR	0	✓			✓	1	06/05/2024	AG 2027	1 000	
Michel Sirat	63	M	FR	2		✓		✓	0	27/09/2024	AG 2027	300	
Annalisa Loustau Elia	59	F	IT	1			✓	✓	3	06/05/2021	AG 2027	250	
Michel Paris	67	M	FR	0	✓			✓	10	07/07/2015	AG 2025	1 289	
Lucile Ribot	58	F	FR	1		✓	✓	✓	7	03/05/2018	AG 2027	270	
Administrateur représentant des actionnaires													
Aline Stickel	61	F	FR	0				✓	3	05/05/2022	AG 2025	3 339 ^(d)	0,02%

(a) Pour plus de détails sur les propositions de renouvellements de mandats arrivés à échéance, le lecteur est invité à se référer au paragraphe « Échéance des mandats des Administrateurs » du présent chapitre.

(b) M. Nordine Hachemi détient 113 661 actions Kaufman & Broad SA. Par ailleurs, il détient 27,37 % du capital de la société Artimus Participations directement et indirectement au travers de la société RKCI dont il détient 100 % du capital, qui détient elle-même 4,51 % du capital de la société au 28 février 2025, soit 245 304 actions de Kaufman & Broad S.A.

(c) Voir section 3.1.1.1.4. « Examen de l'indépendance des Administrateurs ».

(d) Mme Aline Stickel détient 3 339 actions Kaufman & Broad SA directement. Par ailleurs, elle détient près de 0,02 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 5,24 % du capital de la société au 28 février 2025, soit 4 102 actions de Kaufman & Broad SA.

B. Mandats⁽¹⁾ et fonction des membres du Conseil d'Administration au 30 novembre 2024

Président-Directeur Général



Nordine
Hachemi

17, quai du Président Paul Doumer
CS 90001 - 92672 Courbevoie cedex

Président-Directeur Général

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Président-Directeur général de Kaufman & Broad SA*.
- Administrateur de Kaufman & Broad GIE.
- Président de SP 2.
- Président de RKCI.
- Gérant SCI MD Raphael.
- Président d'Artimus Participations SAS.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Néant.

Autres informations

- **Nordine Hachemi**, diplômé de l'institut de physique du globe de Strasbourg, de l'École nationale Supérieure du pétrole et des moteurs et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, commence sa carrière chez Pompes Guinard en 1986.
- Puis il rejoint Transroute (groupe Caisse des Dépôts et Consignations) en 1988, où il occupe des fonctions commerciales et de développement en Asie. En 1992, il poursuit sa carrière chez Bouygues Construction où il dirige le montage de grands projets d'infrastructures internationaux. Il rejoint en 2001 le groupe Saur, troisième opérateur français dans les domaines de l'eau et de la propreté, dont il devient le Président. En 2008, il devient Président-Directeur Général de Sechilienne Sidec, groupe spécialisé dans la production d'énergie et d'énergie renouvelable, jusqu'en 2011. Il a par ailleurs été membre du Conseil de Surveillance de Citizen Capital jusqu'en 2015.
- Coopté en qualité d'Administrateur par le Conseil d'Administration du 25 juin 2013, il rejoint Kaufman & Broad le 1er juillet 2013 en qualité de Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration.
- Il est nommé Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA par le Conseil d'Administration du 24 janvier 2014.

* Société cotée.

(1) À la date du présent document d'enregistrement universel, à l'exception de M. Nordine Hachemi, aucun membre du Conseil d'Administration n'exerce d'autres mandats au sein d'une société du groupe.

Administrateurs indépendants



Isabelle
Bordry

34, rue de Cléry
75002 Paris

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administratrice indépendante de Kaufman & Broad SA*.
- Administratrice indépendante, Présidente du comité des rémunérations et des nominations et membre du Comité Stratégique de Groupama Mutuelle Assurances.
- Gérante de la SARL ABCD XYZ.
- Membre du conseil de surveillance de Retency.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit de la société Netgem*.
- Membre du Conseil d'administration de l'Établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais.

Autres informations

- **Isabelle Bordry** est diplômée du Magistère de Gestion de l'Université Paris-Dauphine. Elle a entamé sa carrière au sein du groupe Hachette Filipacchi. Dès les années 1990, elle s'impose comme l'une des pionnières du domaine numérique. Elle rejoint Yahoo ! France en 1997, y occupant successivement les fonctions de Directrice Générale, qu'elle assume à partir de 2001, puis de Directrice des Opérations pour Yahoo ! Europe.
- Isabelle Bordry est également membre du collège de l'Autorité Nationale des Jeux (ANJ) et du comité de la prospective de la Commission Nationale de l'informatique et des Libertés (CNIL).
- Elle œuvre en faveur de la mise en place d'un cadre numérique qui respecte les droits fondamentaux et la vie privée des citoyens.
- Par ailleurs, elle est cofondatrice de la société Retency, spécialisée dans la *privacy tech*, et plus particulièrement dans la conception et le développement de logiciels de protection des données personnelles.

* Société cotée.



Sylvie
Charles

17, quai du Président Paul Doumer
CS 90001 - 92672 Courbevoie cedex

Présidente du Comité d'Audit

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administratrice indépendante de Kaufman & Broad SA*.
- Administratrice indépendante de GEODIS SA*.
- Administratrice indépendante de SANEF.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Directrice générale pôle transport ferroviaire et multimodal de marchandises de SNCF Logistics.
- Directrice générale de Transilien chez SNCF voyageurs.

Autres informations

- **Sylvie Charles** est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA. En 1993, elle a été nommée Directrice Générale du groupe Cariane (transport de voyageurs par cars et bus), puis en 1999, elle devient Directrice Générale Adjointe de la Générale de Transport et d'Industrie (leader européen du transport de voyageurs en délégation de service). Conseillère du Président du Directoire du groupe STVA (logistique automobile) à partir de 2001, elle devient Présidente du Directoire en 2004.
- En février 2010, Sylvie Charles a pris la responsabilité du pôle Entreprises et Prestataires Ferroviaires de SNCF Logistics, pôle qui regroupe Fret SNCF et toutes les entreprises ferroviaires de marchandises, notamment étrangères du groupe SNCF ; attributions qui ont été étendues en octobre 2013 aux entités multimodales.
- En mars 2020, Sylvie Charles est nommée Directrice Générale de Transilien SNCF (ensemble des transports ferrés de voyageurs en Ile de France), fonction qu'elle occupe jusqu'en août 2023. Elle est membre du Conseil de Surveillance de Geodis SA (4ème logisticien européen, un des 100 premiers mondiaux), Administratrice indépendante du groupe SANEF (concessions autoroutières).

* Société cotée.



Jean-Louis
Chaussade

3, rue Bixio
75007 Paris

Président du Comité RSE

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administrateur indépendant et Président du Comité RSE de Kaufman & Broad SA*.
- Administrateur de Caixa.
- Administrateur de Anand.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Président de JLCH Conseil
- Conseiller spécial du groupe Accuracy
- Conseiller spécial du groupe Workday* en Europe
- Administrateur de Criteria Caixaholding SAU (Espagne)
- Membre du Conseil Consultatif du groupe ANAND New Delhi, Inde
- Président du Conseil d'Administration de l'Université de Technologie de Compiègne. Administrateur de l'Institut du Capitalisme Responsable
- Vice-Président du SIBAC.

Autres informations

- **Jean-Louis Chaussade** a débuté sa carrière chez Degrémont en 1978 et fut ensuite nommé Chief Operating Officer de Degrémont Espagne à Bilbao en 1989. Pendant cette période, il est nommé Administrateur d'Aguas de Barcelona. Jean-Louis Chaussade est par la suite devenu Directeur Général Exécutif de Dumez Copisa Espagne en 1992. En 1997, il fut nommé Chief Operating Officer de Lyonnaise des Eaux en Amérique du Sud, et Directeur Général Délégué d'Engie pour l'Amérique du Sud.
- Il est devenu Président-Directeur Général de Degrémont en 2000 et, en 2004, Directeur Général Adjoint d'Engie et Directeur Général de Suez Groupe. Jean-Louis Chaussade a été Directeur Général et Administrateur de Suez. Jean-Louis Chaussade est Co-Président du Comité France Chine et Président du Conseil des Chefs d'entreprise France-Algérie au sein du MEDEF International. Il préside en outre le groupe « économie circulaire » au sein de l'AFEP.
- En 2020, Jean-Louis Chaussade a remis au gouvernement son rapport sur « l'évaluation des capacités de traitements des déchets en France à l'horizon 2040 ». Jean-Louis Chaussade est Ingénieur ESTP et titulaire d'une maîtrise d'économie. Il est également diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'AMP de la Harvard Business School.
- Le 14 mai 2019, Il a été nommé Président du Conseil d'Administration du groupe Suez.
- Jean-Louis Chaussade a exercé ses fonctions d'Administrateur et de Président du Conseil d'Administration de SUEZ jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2020.
- Président de JLCH Conseil. Jean-Louis Chaussade est Officier dans l'Ordre national de la Légion d'Honneur.

* Société cotée.



Yves
Perrier

47, rue du Faubourg Saint- Honoré
75008 Paris

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administrateur indépendant de Kaufman & Broad SA*.
- Président du Conseil d'administration d'Edmond de Rothschild.
- Président de YP Conseil.
- Administrateur de Fimalac.
- Administrateur de Humensis.
- Président du Fonds NextStage Evergreen.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Directeur Général d'Amundi*.
- Président du Conseil d'administration d'Amundi.

Autres informations

- **Yves Perrier** est diplômé de l'ESSEC et Expert-Comptable.
- Yves Perrier a commencé sa carrière dans l'audit et le conseil. Il a rejoint la Société Générale en 1987, dont il a notamment été le Directeur financier (1995-1999), puis le Crédit Lyonnais en 1999 en qualité de membre du comité exécutif, en charge des Finances, des Risques et de l'Inspection générale (1999-2003). En 2003 il pilote la création de CALYON (devenu CACIB) en fusionnant Indosuez et la BFI du Crédit Lyonnais. Il en sera Directeur général délégué jusqu'en 2007.
- De 2007 à 2023, il a dirigé les activités d'Asset management du groupe Crédit Agricole. En 2009, il est l'architecte de la création d'Amundi formé par la fusion du Crédit Agricole Asset Management et de la Société Générale Asset Management. Il en sera le Directeur général jusqu'en 2021 puis Président du Conseil d'Administration de 2021 à mai 2023, date à laquelle il est nommé Président d'honneur. Sous sa direction, Amundi a connu un développement remarquable, tant par croissance organique qu'au travers d'opérations de croissance externe réussies, notamment l'acquisition de Pioneer en 2017 et de Lyxor en février 2021.
- En 2015, Amundi a été cotée à la Bourse de Paris, constituant à l'époque la plus grosse entrée en Bourse sur le marché français depuis la crise de 2009.
- Yves Perrier a été par ailleurs membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole S.A. depuis 2003, en sus de ses responsabilités à la tête d'Amundi, et Directeur General Adjoint de Crédit Agricole S.A. depuis 2015. À ce titre, il a supervisé le pôle Epargne et Immobilier et le pilotage du projet sociétal du groupe Crédit Agricole.

* Société cotée.



Lucile
Ribot

17, quai du Président Paul Doumer
CS 90001 92672 - Courbevoie cedex

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administratrice indépendante de Kaufman & Broad SA*.
- Administratrice, Présidente du comité d'audit d'Imerys France*.
- Administratrice, membre du comité d'audit d'HSBC Continental Europe – France.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administratrice de Solocal Group*.
- Membre du comité de surveillance d'Acropole Holding SAS, Siaci Saint honoré.

Autres informations

- **Lucile Ribot** a été diplômée d'HEC en 1989. Elle a commencé sa carrière chez Arthur Andersen où elle a conduit des missions d'audit et de conseil financier auprès de grands groupes internationaux.
- Elle a rejoint en 1995 le groupe d'ingénierie industrielle Fives dont elle est devenue Directeur Financier en 1998, membre du Directoire en 2002 et dont elle a accompagné la croissance et le développement stratégique jusqu'en 2017. Elle exerce depuis lors des fonctions d'administratrice indépendante.

* Société cotée.



Michel
Paris

17, quai du Président Paul Doumer
CS 90001 92672 - Courbevoie cedex

Administrateur Référent Président du Comité de Rémunération et de Nomination

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administrateur Référent de Kaufman & Broad SA*.
- Senior Advisor de 65 Equity Partners.
- Gérant de Carolles Participations SC, Granville Holdco SC et M2P Conseil.
- Administrateur d'Apave SA.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Membre du Conseil de Surveillance de Lilas France SAS (Labeyrie).
- Managing Partner de PAI Partners.
- Administrateur d'Euro Média Group (EM6).

Autres informations

- **Michel Paris** est diplômé de l'École Centrale de Lyon (1980) et de l'École Supérieure de Commerce de Reims (1982).
- Il a rejoint en 1984 Paribas Affaires Industrielles devenu PAI Partners en 2001. Il est membre du Comité d'Investissement et des Équipes Sectorielles Distribution, Biens de l'industrie et services.
- Michel Paris compte plus de 35 années d'expérience dans l'investissement au sein de la société PAI. Il a participé à de nombreuses transactions dont celles concernant les sociétés Sogeres, Bouygues Telecom, Atos, Equant, Elior, Frans Bonhomme, Elis, Vivarte, Saur, Coin, Kwik Fit, Cortefield, Monier, Xella et EMG.
- Auparavant, il a passé deux années chez Valeo.

* Société cotée.



Michel
Sirat

17, quai du Président Paul Doumer CS 90001
92672 Courbevoie cedex

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administrateur indépendant de Kaufman & Broad SA*.
- Administrateur indépendant et membre du comité d'audit de CMA-CGM*.
- Administrateur indépendant et Président du Comité d'audit de Maisons du Monde SA*.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administrateur indépendant de Eutelsat*.
- Administrateur indépendant et membre du Comité d'audit de Futuren.

Autres informations

- **Michel Sirat** est diplômé de l'École Centrale de Paris, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration.
- Il est fondateur et président de la société Tesuji Conseil. Il est également Senior Advisor auprès de la banque Greenhill & co ainsi qu'auprès du BCG. Il a précédemment été pendant 12 ans Directeur Financier du groupe CMA-CGM. À ce titre, il a piloté le retournement financier de ce groupe en 2011-2013, puis, l'exécution et le financement de la stratégie de diversification pour constituer un groupe ayant une forte présence simultanément dans le transport maritime, le freight forwarding, la logistique terrestre, les terminaux et transports aériens.
- Auparavant, il a exercé pendant 11 ans diverses responsabilités managériales au sein du groupe Engie, successivement dans des fonctions financières, et dans des postes de dirigeant opérationnel, en France aux Etats-Unis et en Belgique.
- Michel SIRAT a commencé sa carrière à la Direction du Trésor (ministère des Finances - Paris) où il a passé 11 ans.

* Société cotée.



Annalisa
Loustau Elia

17, quai du Président Paul Doumer
CS 90001 92672 - Courbevoie cedex

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Administratrice indépendante de Kaufman & Broad SA*.
- Administratrice de Swarovski.
- Membre du Conseil de Surveillance chez Roche Bobois.*
- Membre du Conseil de Surveillance chez William Grant & Sons.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

- Administratrice de Legrand*, Ferragamo* et Campari*.

Autres informations

- **Annalisa Loustau Elia**, de nationalité italienne, est diplômée de La Sapienza à Rome.
- Annalisa Loustau Elia a débuté sa carrière chez Procter & Gamble en 1989, d'abord dans les filiales du groupe à Rome et à Paris, puis au siège international de Genève jusqu'en 2001. Elle y a alors dirigé le marketing mondial pour Pampers, la première marque de Procter & Gamble. Elle a ensuite rejoint le groupe L'Oréal en tant que Directrice Générale de plusieurs marques.
- En 2004, Annalisa Loustau Elia a rejoint Cartier, où elle a siégé pendant 4 ans au Comité Exécutif mondial comme Directrice Générale en charge, entre autres, du développement produit et du marketing.
- De 2008 à janvier 2021, elle a été Directrice Marketing omnicanal et membre du Comité Exécutif du groupe Printemps. Dans le cadre de ses fonctions, elle a travaillé tout particulièrement sur la transformation digitale et l'expérience client.
- Annalisa Loustau Elia est Administratrice de Legrand depuis 2013, de Kaufman & Broad, Ferragamo et Swarovski depuis 2021. Elle est aussi membre du Conseil de surveillance de Roche Bobois depuis 2018 et membre du Conseil de Surveillance de William Grant & Sons depuis 2022.

* Société cotée.

Administratrice représentante des salariés actionnaires



Aline
Stickel

17, quai du Président Paul Doumer
CS 90001 - 92672 Courbevoie cedex

**Administrateur représentant
les salariés actionnaires**

Mandats et fonctions exercés à la date du document

- Directrice des Affaires Juridiques – groupe Kaufman & Broad SA*.
- Membre du Conseil de Surveillance du « FCPE KB Actions ».

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq
dernières années et qui ne sont plus occupés**

- Néant.

Autres informations

- Titulaire d'un DEA de Droit Privé et du CAPA (Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat), **Aline Stickel** a rejoint le groupe en 2000 comme juriste en charge du contentieux et pris la direction des équipes juridiques opérationnelles en 2001 ainsi que de l'équipe juridique corporate à partir de 2011.
- Elle est également en charge des assurances du groupe de 2001 à 2011.
- Elle a enseigné l'assurance construction à l'ICH (Institut de la Construction et de l'Habitation – CNAM) de 2007 à 2019.
- Auparavant, Aline Stickel a exercé, en qualité d'avocat, au sein du cabinet Maravelli-Joubert de 1992 à 1998 avec une activité dominante en assurance construction et responsabilité des constructeurs, au cabinet Roubache-Moiron-Braud de 1998 à 2000.
- Aline Stickel est membre du Conseil de Surveillance du FCPE KB Actions depuis 2018.

* Société cotée.

C. Évolution de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités spécialisés au cours de l'exercice

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration	Michel Giannuzzi (06/05/2024)	Yves Perrier (06/05/2024)	Nordine Hachemi (06/05/2024)
	Yves Gabriel (06/05/2024)	Isabelle Bordry (06/05/2024)	Sylvie Charles (06/05/2024)
	Sophie Lombard (27/09/2024)	Michel Sirat (27/09/2024)	Sophie Lombard (06/05/2024) Lucile Ribot (06/05/2024) Annalisa Loustau Elia (06/05/2024)
Comité d'Audit	Sophie Lombard (27/09/2024)	Michel Sirat (27/09/2024)	Sylvie Charles (06/05/2024) Lucile Ribot (06/05/2024)
Comité de Rémunération et de Nomination	Michel Giannuzzi (06/05/2024)	Yves Perrier (06/05/2024) Michel Paris (06/05/2024)	
Comité RSE	Sophie Lombard (06/05/2024)	Lucile Ribot (06/05/2024)	
	Michel Paris (06/05/2024)	Annalisa Loustau Elia (06/05/2024) Sylvie Charles (06/05/2024)	

D. Échéance des mandats des Administrateurs

Pour plus de détail sur l'échéance des mandats des Administrateurs, le lecteur est invité à se référer à la section 3.1.1.1.1 « Composition du Conseil d'Administration ».

Proposition de renouvellement du mandat des Administrateurs de la Société

Les mandats de M. Michel Paris et Jean-Louis Chaussade arrivant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le Conseil d'Administration du 21 février 2025, sur recommandations du Comité de Rémunération et de Nomination, a proposé de renouveler le mandat d'Administrateur de M. Michel Paris pour une nouvelle période de 3 ans.

M. Jean-Louis Chaussade ayant exprimé le souhait de quitter le Conseil à l'issue de la prochaine Assemblée Générale, le Conseil d'Administration du 21 février 2025 a décidé de ne pas procéder à la nomination d'un nouvel Administrateur en remplacement.

Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 ayant procédé à la cooptation de Mme Isabelle Bordry en qualité de nouvelle administratrice indépendante en remplacement de M. Yves Gabriel démissionnaire, et ce, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le Conseil d'Administration du 21 février 2025, sur recommandations du Comité de Rémunération et de Nomination, a proposé de soumettre à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 la ratification de cette nomination faite à titre provisoire et de renouveler le mandat de Mme Isabelle Bordry pour une période de 3 ans.

Le Conseil d'Administration du 27 septembre 2024 ayant procédé à la cooptation de M. Michel Sirat en qualité de nouvel Administrateur indépendant en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire, et ce, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, le Conseil d'Administration du 21 février 2025, sur recommandations du Comité de Rémunération et de Nomination, a proposé de soumettre à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 la ratification de cette nomination faite à titre provisoire.

Le mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires de Mme Aline Stickel arrivant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, le Conseil d'Administration du 21 février 2025, propose de procéder au renouvellement de Aline Stickel en qualité d'Administrateur représentant les salariés actionnaires pour une période de 3 ans.

3.1.1.1.2. Politique de diversité

Le Conseil d'Administration a adopté une politique de diversité visant à assurer une composition équilibrée et équitable en termes d'expériences, de qualifications, d'âges, de nationalités et d'ancienneté, en adéquation avec les besoins et l'activité de la Société.

À partir des recommandations faites par le Comité de Rémunération et de Nomination, les Administrateurs sont nommés en fonction de leurs qualifications, leurs compétences professionnelles et indépendance d'esprit lors des Assemblées Générales ou par cooptation.

La composition du Conseil d'Administration reflète alors une diversité, une complémentarité des expériences et d'expertises de ses membres.

La présentation de chaque Administrateur faite dans le présent rapport (pour plus de détail, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.1.1.1.1) ainsi que la matrice de compétences ci-dessous permet de mieux appréhender cette diversité et complémentarité d'expériences.

Cette recherche de diversité conduit à une composition équilibrée du Conseil d'Administration, prenant en compte les éléments suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, (ii) les qualifications et compétences professionnelles (iii) le nombre de membres indépendants et (iv) la proportion d'hommes et de femmes requise.

Critères	Politique et objectifs	Mise en œuvre et résultats
Taille du Conseil d'Administration	Conformément à l'article 10 des statuts, le Conseil d'Administration est composé de 3 membres au moins et de 18 au plus.	Le Conseil d'Administration est composé de 10 membres.
Âge et ancienneté des membres	Conformément à l'article 10 des statuts, le nombre d'Administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personne morales âgés de plus de 70 ans ne pourra dépasser trois Administrateurs.	Les Administrateurs en fonction ont entre 55 ans et 73 ans. 1 Administrateur sur 10 est âgé de plus de 70 ans, représentant 10% de l'effectif du Conseil. Leur ancienneté s'étend entre 0 à 13 ans au 30 novembre 2024.
Equilibre dans la représentation entre les femmes et les hommes	Conformément aux articles L. 225-18-1 et L. 22-10-3 du Code de Commerce, le Conseil d'Administration a pour objectif de maintenir une proposition d'Administrateur de chaque sexe à 40% au moins.	Le Conseil d'Administration est composé de 4 femmes sur 9, hors Administrateur représentant des salariés actionnaires. Le Comité d'Audit est présidé par une femme et est composé pour les deux tiers de femmes. (2 / 3 membres).
Qualifications et expériences professionnelles	Le Conseil d'Administration veille à maintenir une représentation équilibrée en termes de qualifications et d'expériences professionnelles de ses membres au regard des activités développées par le groupe.	Le Conseil d'Administration est composé de membres expérimentés répondant aux enjeux du groupe Kaufman & Broad dans les domaines suivants : Construction/Immobilier ; Industrie ; Finances, comptabilité, juridique ; Informatique, innovation, digitale et cybersécurité ; ESG ; International.
Indépendance des membres	Conformément à la préconisation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a pour objectif de maintenir une proposition d'Administrateurs indépendants à hauteur de 50%.	Le Conseil d'Administration comprend 8 Administrateurs indépendants sur 10 correspondant à 80%.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a pris acte des récentes évolutions réglementaires en matière de diversité en ce qui concerne le handicap. La Société suivra avec une attention toute particulière cet aspect lié à la politique de diversité dans la composition future du Conseil d'Administration.

Compétences représentées au sein du Conseil d'Administration

	Expertise Industrielle	Finances/ comptabilité/ juridique	Informatique/ Innovation digitale/ cybersécurité	Construction/ Immobilier	Environnement Social et Gouvernance	Expérience Internationale
Nordine Hachemi <i>Président-Directeur Général</i>	✓	✓		✓	✓	✓
Michel Paris <i>Administrateur Référent</i>	✓	✓		✓	✓	✓
Sylvie Charles <i>Administratrice indépendante</i>	✓	✓		✓	✓	✓
Annalisa Loustau Elia <i>Administratrice indépendante</i>	✓	✓	✓		✓	✓
Lucile Ribot <i>Administratrice indépendante</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Louis Chaussade <i>Administrateur indépendant</i>	✓	✓		✓	✓	✓
Yves Perrier <i>Administrateur indépendant</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Isabelle Bordry <i>Administratrice indépendante</i>	✓	✓	✓	✓	✓	
Michel Sirat <i>Administratrice indépendante</i>	✓	✓	✓		✓	✓
Aline Stickel <i>Administratrice représentante des salariés actionnaires</i>		✓		✓	✓	

3.1.1.1.3. Informations sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration accorde une importance particulière à la promotion de la mixité en son sein. Dans cette optique, le Comité de Rémunération et de Nomination intervient lors du choix ou du renouvellement des membres du Conseil d'Administration et dans la composition de ses comités ainsi que dans la sélection des dirigeants mandataires sociaux, en tenant compte, dans la mesure du possible, d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Il émet ses recommandations au Conseil d'Administration en ce sens.

À la date d'établissement du présent rapport, le Conseil d'Administration est composé de cinq femmes sur dix Administrateurs. L'Administrateur représentant des salariés n'étant pas pris en compte dans le pourcentage de mixité en application de l'article L. 22-10-3 Code de Commerce, celui-ci s'élève à 44 % pour les femmes et 56 % pour les hommes.

Mesdames Sylvie Charles, Isabelle Bordry, Annalisa Loustau Elia et Lucile Ribot sont reconnues comme Administrateurs indépendants par le Conseil d'administration. Mme. Aline Stickel est Administrateur représentant les salariés actionnaires.

Chaque année, conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, sur rapport du Comité de Rémunération et de Nomination, consacre l'un des points de son ordre du jour à la qualification de ses membres au regard des critères d'indépendance énoncés à l'article 10.5 dudit Code présentés ci-après :

3.1.1.1.4. Examen de l'indépendance des Administrateurs

La décision du Conseil est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui précise que le Conseil peut estimer qu'un Administrateur ne remplissant pas les critères prévus par le Code est cependant indépendant. Le Conseil d'Administration de la Société comprend actuellement huit membres indépendants sur dix. Ils représentent près de 80 % des Administrateurs désignés par l'Assemblée Générale. Il s'agit de Mme Sylvie Charles, de M. Jean-Louis Chaussade, de M. Yves Perrier, M. Michel Sirat, de Mme Isabelle Bordry, de Mme Annalisa Loustau Elia, de M. Michel Paris et de Mme Lucile Ribot.

Lors de chaque nomination ou de chaque renouvellement, le Conseil d'Administration examine les candidatures aux fonctions d'Administrateur au regard des critères d'indépendance visés ci-dessous. La situation de chaque Administrateur au regard de ces critères d'indépendance est également débattue par le Comité de Rémunération et de Nomination et revue chaque année par le Conseil d'Administration.

Critère 1 – Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide, ou de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère, et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes.
Critère 2 – Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'Administrateur.
Critère 3 – Relations d'affaires significatives	Ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à un) client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement, conseil significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4 – Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 – Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes.
Critère 6 – Durée de mandat supérieure à 12 ans	Ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.
Critère 7 – Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 – Statut de l'actionnaire important	Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le tableau ci-après synthétise l'analyse de la situation de chacun des Administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF au 30 novembre 2024 :

Critères	NORDINE HACHEMI	SYLVIE CHARLES	JEAN-LOUIS CHAUSSA DE	ISABELLE BORDRY	MICHEL SIRAT	ANNALISA LOUSTAU ELIA	LUCILE RIBOT	YVES PERRIER	MICHEL PARIS	ALINE STICKEL
Critère 1 : Salarié ou mandataire social au cours des cinq années précédentes		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Critère 2 : Mandats croisés		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à douze ans	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administrateur indépendant	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON

A ce titre, le Conseil d'Administration et le Comité de Rémunération et de Nomination, lors de sa séance du 30 janvier 2024, ont échangé sur la qualification d'Administrateurs indépendants de Mme Sylvie Charles au regard des critères d'indépendance énoncés à l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, relevant que :

- Mme Sylvie Charles est membre du Conseil d'Administration de la Société depuis le 16 février 2012, soit depuis plus de 12 ans et que son mandat d'Administrateur a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 6 mai 2024 pour une durée de 3 ans. Or, le 6^e critère prévu par le Code AFEP-MEDEF, subordonne la qualité d'Administrateur indépendant par le fait de « ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans ».
- Pour autant, le Comité de Rémunération et de Nomination a estimé que le critère précité n'était pas à lui seul suffisant pour entraîner la perte automatique la qualité d'Administrateur indépendant de Mme Sylvie Charles, tenant compte notamment de l'objectivité dont cette dernière a fait preuve de façon constante lors des délibérations et décisions du Conseil, son haut niveau d'expérience acquise dans les domaines d'activité du groupe, et sa justesse et pertinence d'analyse exprimée en toute liberté permettant d'éclairer de façon utile les débats du Conseil d'Administration, ainsi que cela est reconnu unanimement par les autres membres du Conseil d'Administration et le Président.

Par ailleurs, le Comité a également examiné les éventuelles relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Kaufman & Broad et les entités au sein desquelles Mme Sylvie Charles exerce ses fonctions. Il en résulte qu'il n'existait aucun lien d'affaires, directe ou indirecte liant Mme Sylvie Charles et le groupe Kaufman & Broad. Dans l'hypothèse où une telle question devait être débattue lors d'un Conseil, le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts aux termes desquelles l'Administrateur intéressé aurait le devoir d'informer l'Administrateur référent de sa situation. Le Président du Conseil d'Administration peut, en outre, inviter l'Administrateur concerné à ne pas assister à la délibération.

En conséquence, le Conseil a décidé, à l'unanimité, sur avis du Comité de Rémunération et de Nomination et compte tenu des éléments rappelés ci-dessus, de la situation professionnelle actuelle de Mme Sylvie Charles et des critères énoncés à l'article 10 du code AFEP/MEDEF révisé en décembre 2022, d'approuver sa qualité d'Administrateur indépendant, au sens des recommandations du Code AFEP-MEDEF, de Mme Sylvie Charles.

3.1.1.5. Déclarations sur la situation des membres des organes de gouvernance

Absence de condamnation ou d'incrimination

A la date du présent document et à la connaissance de la Société, au cours de ces cinq dernières années, aucun membre du Conseil d'Administration ou dirigeant mandataire social et des Administrateurs :

- n'a fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- n'a fait l'objet de faillite, de mise sous séquestre ou de liquidation ;
- n'a fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, y compris des organismes professionnels désignés ;
- n'ont été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de service

Il n'existe pas de contrat de services liant les Administrateurs à la Société ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

Lien familial

À la connaissance de la Société, et à la date du présent document, il n'existe aucun lien familial, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres des organes d'administration, ni entre les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil d'Administration.

Conflits d'intérêts

Aux termes de l'article 18 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, tout Administrateur en situation de conflits d'intérêt, même potentiel, notamment en raison des fonctions qu'il exerce dans une autre société, doit en faire part à l'Administrateur Référent et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. L'Administrateur Référent a notamment pour mission de détecter tout potentiels conflits d'intérêts. Pour plus de détail se référer au paragraphe ci-dessous (v).

Par ailleurs, chaque année, il est demandé aux Administrateurs via un questionnaire de déclarer toute situation de conflits d'intérêts avérée ou potentielle.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des Administrateurs ou des dirigeants mandataires sociaux à l'égard de Kaufman & Broad et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

3.1.1.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

3.1.1.2.1. Fonctionnement du conseil d'Administration

(i) Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de la Société a adopté et mis à jour pour la dernière fois le 11 juillet 2022, un règlement intérieur décrivant le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'Administration en précisant les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des Administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats, les conflits d'intérêts, les conventions réglementées et les opérations sur les titres de la Société.

Il prévoit que le Conseil d'Administration peut constituer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil, le Président ou l'Administrateur Référent renvoi à leur examen. Il prévoit également que chaque Administrateur de la Société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant (i) les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats semestriels et annuels de la Société et (ii) les 15 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels de la Société, le jour de la publication concernée étant inclus dans les périodes susvisées. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la Société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres dans le respect des seuils en vigueur.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad (<http://www.kaufmanbroad.fr>).

(ii) Modalités de gouvernance

Unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

La Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ou qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration ainsi que des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil par son Règlement intérieur. Il représente la Société à l'égard des tiers.

Depuis 2014, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont regroupées. Le Conseil d'Administration estime que la réunion des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général permet, dans un contexte de concurrence accrue sur le marché de la promotion immobilière et de conjoncture économique incertaine, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du groupe et de renforcer la proximité avec les réalités opérationnelles dans les prises de décisions.

En outre, cette organisation favorise un dialogue permanent, animé et construit entre la Direction et le Conseil d'Administration. Elle donne, par ailleurs, un pouvoir de contrôle plus étendu aux actionnaires de la Société vis-à-vis de son Président-Directeur Général.

Depuis 2014, le Conseil d'Administration a pu constater l'efficacité de cette organisation et s'est toujours montré attentif à maintenir une gouvernance équilibrée dans l'intérêt de la Société, conforme aux recommandations AFEP-MEDEF et en ligne avec les meilleures pratiques suivies par les sociétés cotées où les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont regroupées, grâce notamment, à la présence de huit Administrateurs indépendants sur dix, et l'appui des différents Comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité de Rémunération et de Nomination, Comité RSE), tous présidés par un Administrateur indépendant et composés à moitié ou aux deux tiers, selon le cas, d'Administrateurs indépendants. En outre, afin d'assurer un équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration et prévenir d'éventuels conflits d'intérêts, la Société a décidé de nommer un Administrateur Référent. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe « (v) Administrateur Référent » ci-dessous.

Mandat du Président-Directeur Général

Lors de sa réunion du 6 mai 2024, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, a renouvelé le mandat de M. Nordine Hachemi, en qualité de Président-Directeur Général pour une durée de trois ans. Le Conseil, à l'occasion de ce renouvellement, a, une nouvelle fois confirmé la pertinence de cette organisation regroupant les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Directeurs Généraux Délégués

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués dont le nombre ne peut être supérieur à cinq. Les Directeurs Généraux Délégués sont des personnes physiques ; ils peuvent être choisis parmi les Administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. La Société ne dispose pas de Directeur Général Délégué.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

(iii) Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil :

- Tout changement important d'activité de la Société ou d'une de ses filiales ;
- Toute acquisition ou cession d'une entité dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros (à l'exception d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles) ;
- Tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- Budget annuel ;
- Plan d'affaires.

Le Règlement intérieur précise également que d'une manière générale, le Conseil d'Administration examine et décide les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein d'un Comité ad hoc ; en particulier, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration. Le champ d'application de cette approbation préalable ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne de la Société.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun et procède à l'examen et à l'arrêté des comptes semestriels et annuels (sociaux et/ou consolidés), ainsi qu'à l'arrêté et l'approbation des rapports y afférents prévus par la réglementation en vigueur.

(iv) Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les Administrateurs sont convoqués par le Président aux séances du Conseil d'Administration par tout moyen et même verbalement. Si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers de ses membres peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Lorsque la Direction Générale n'est pas exercée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent peut demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration s'il existe un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifie la nécessité de la tenue d'une telle réunion extraordinaire.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'absence du Président, par l'Administrateur Référent et en l'absence de ce dernier, par un Administrateur désigné à cet effet.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable aux réunions du Conseil d'Administration dont l'ordre du jour porte sur l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion.

En application du Règlement intérieur, le Président peut inviter, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à ne pas assister à la délibération.

Les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'Administration prévues par la réglementation peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.

(v) Administrateur Référent

Le Conseil d'Administration peut désigner, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, parmi ses membres indépendants, un Administrateur Référent, pour une durée ne pouvant excéder celle de son mandat de membre du Conseil.

Les informations relatives aux missions et pouvoirs sont décrites à l'article 4 du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Bilan de l'activité de l'Administrateur Référent

Au cours de l'année écoulée, M. Michel Paris a participé à toutes les réunions du Conseil ainsi qu'à celles de des comités dont il est membre. En 2024, ses principales activités en tant qu'Administrateur Référent ont été les suivantes :

- Contribuer activement à l'élaboration et au suivi du plan de succession
- Présider, hors la présence du Président-Directeur Général, la réunion du Conseil qui a lieu chaque année et dont l'ordre du jour porte sur le fonctionnement du Conseil.
- Présider les réunions du Comité de Rémunération et de Nomination ; ce qui lui permet notamment de jouer un rôle déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la rémunération du Président-Directeur Général.

Gestion des conflits d'intérêts

Nonobstant l'obligation de déclaration des conflits d'intérêts qui s'impose à chaque membre du Conseil d'administration prévue à l'article 4 du règlement intérieur, l'Administrateur Référent porte à l'attention du Président du Conseil d'Administration et le Président du comité de rémunération et de nomination, et si ce dernier l'estime nécessaire, le Conseil d'administration, toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, qu'il aurait identifiée concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil.

En outre, M. Michel Paris s'est assuré de l'absence de situation de conflits d'intérêt des membres du Conseil d'Administration durant cet exercice.

3.1.1.2.2. Principes régissant le fonctionnement de la gouvernance

(i) Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses comités

Conformément à la recommandation 11 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration doit procéder annuellement à l'évaluation de son fonctionnement et procéder au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée. En application du Règlement intérieur du Conseil consultable sur le site internet de la Société, le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités spécialisés sous la supervision de l'Administrateur Référent.

Une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans qui peut être mise en œuvre éventuellement sous la direction de l'Administrateur Référent ou d'un Administrateur indépendant du Conseil d'Administration, et le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Le questionnaire d'évaluation du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2024 ont été transmis aux Administrateurs en janvier 2025. Les résultats de cette évaluation seront présentés lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 avril 2025.

Lors du Conseil d'Administration du 8 avril 2024, dont la 1ère partie était consacrée au fonctionnement du Conseil, M. Michel Paris, Administrateur Référent, a présenté aux Administrateurs les résultats de l'évaluation annuelle du Conseil, de ses différents Comités et de l'action de la direction générale, faisant suite au questionnaire qui leur avait été adressé en janvier 2024 pour l'exercice 2023. Tous les membres du Conseil ont répondu au questionnaire.

Le questionnaire et les entretiens avec les membres du Conseil avaient pour objet d'évaluer les thèmes suivants : la composition, le rôle, les missions, la structure et le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ; les relations entre le Conseil d'Administration et la direction générale ; les domaines d'intervention des comités ; le niveau de satisfaction des informations nécessaires à la prise de décisions lors des réunions du Conseil ; notamment en ce qui concerne la stratégie, l'activité, les opérations significatives et sur les conventions dites réglementées conclues au cours de l'exercice ; le suivi des axes d'amélioration identifiés lors de la précédente évaluation ; le contrôle suffisant du Conseil sur la politique de communication financière et sur la communication faite au marché ; les informations nécessaires à la vérification, au contrôle et à l'approbation des informations financières sociales et consolidées.

La dernière évaluation a confirmé la poursuite des progrès constatés en termes de fonctionnement du Conseil et de sa dynamique reposant sur sa diversité et l'équilibre des compétences entre ses membres. L'analyse des réponses apportées au questionnaire fait ressortir, en synthèse, la bonne organisation, la qualité des débats, les contributions issues de la diversité des compétences ainsi que la qualité des échanges tout au long de l'année entre les Administrateurs et la direction générale. En ce qui concerne la séance du Conseil dédié, chaque année, sous la forme de séminaire de travail, à la stratégie du Groupe, outre la qualité des présentations faites par les différents intervenants, sont particulièrement appréciés les efforts réalisés par la direction générale pour proposer chaque année aux Administrateurs un nouvel angle d'analyse de la stratégie du groupe Kaufman & Broad.

Lors de l'évaluation du fonctionnement du Conseil réalisée en 2024, les pistes d'amélioration suivantes avaient été évoquées :

- Processus de recrutement des nouveaux Administrateurs,
- Organisation de visites de sites dont notamment le chantier de Paris Gare d'Austerlitz ...),
- Présentation des grands projets, leurs enjeux et risques identifiés.

(ii) Procédure de sélection des Administrateurs

La procédure de sélection des Administrateurs au sein du Conseil d'administration est rigoureusement encadrée par le Comité de Rémunération et de Nomination. Cette procédure est mise en œuvre lorsqu'il est nécessaire de nommer un nouvel Administrateur en adjonction aux membres en fonction ou en remplacement d'un membre sortant. Elle s'applique également pour toute nomination d'Administrateurs indépendants.

Après avoir défini les critères de sélection et le profil recherché, le Comité de Rémunération et de Nomination pilote la procédure de recherche de candidats, avec l'aide d'un cabinet de recrutement externe, sélectionné à l'issue d'un appel d'offres exigeant, impliquant généralement deux à trois cabinets. Une fois le cabinet sélectionné, le Comité de Rémunération et de Nomination examine minutieusement les profils des candidats retenus par le cabinet, et organise des entretiens individuels avec les profils sélectionnés. Le Comité soumet ensuite ses recommandations au Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a alors la charge de valider ou non la sélection proposée par le Comité. Cette procédure assure que les Administrateurs nouvellement nommés disposent des compétences, de l'expérience et de l'intégrité nécessaires pour contribuer activement à la gouvernance de la Société et aux travaux du Conseil.

(iii) Plan de succession des mandataires sociaux

Le plan de succession des mandataires sociaux repose sur une approche structurée, visant à assurer la continuité de la direction exécutive dans des conditions optimales. Ce processus est piloté par le Comité de Rémunération et de Nomination, en concertation étroite avec le Conseil d'Administration.

Le Comité s'assure régulièrement de l'identification des talents internes potentiels, aptes à occuper les fonctions de mandataires sociaux et dirigeants en cas de départ prévu ou imprévu.

Ce plan de succession est conçu pour anticiper les transitions, en veillant à ce que les mandataires sociaux disposent des compétences requises pour maintenir la stabilité et la performance de Kaufman & Broad.

3.1.1.2.3. Mission et activités du Conseil d'Administration

(i) Calendrier des réunions du Conseil d'Administration au cours de l'année et modalités de participation des membres

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par Administrateur aux séances du Conseil d'Administration :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Nordine Hachemi (Président du Conseil d'Administration)	7	7	100% ^(a)
Sylvie Charles	7	7	100%
Jean-Louis Chaussade	7	7	100%
Yves Gabriel ^(b)	4	4	100%
Michel Giannuzzi ^(c)	4	4	100%
Sophie Lombard ^(d)	5	6	83%
AnnaLisa Loustau Elia	7	7	100%
Michel Paris	7	7	100%
Lucile Ribot	7	7	100%
Aline Stickel	6	7	86%
Michel Sirat ^(d)	1	1	100%
Isabelle Bordry ^(b)	3	3	100%
Yves Perrier ^(c)	3	3	100%

(a) Le Conseil d'Administration du 8 avril 2024 s'est déroulé en 2 parties : La 1^{ère} partie du Conseil s'est tenue, sous la présidence de l'Administrateur Référent et à son initiative hors la présence de M. Nordine Hachemi conformément aux dispositions du règlement intérieur. La 2^{ème} partie du Conseil s'est tenue à l'initiative et sous la présidence de M. Nordine Hachemi (voir ci-dessous les ordres du jour).

(b) Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 a coopté Mme Isabelle Bordry en qualité de nouvel Administrateur en remplacement de M. Yves Gabriel démissionnaire.

(c) L'Assemblée Générale du 6 mai 2024 a nommé M. Yves Perrier en qualité de nouvel Administrateur en remplacement de M. Michel Giannuzzi.

(d) Le Conseil d'Administration du 27 septembre 2024 a coopté M. Michel Sirat en qualité de nouvel Administrateur en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire.

(ii) Activité au titre de l'exercice

Au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration a été de 97 %) :

Le 11 décembre 2023

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Présentation du projet de budget 2024 ;
- Questions diverses.

Le 29 janvier 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rapport du Comité d'Audit - Compte-rendu de la réunion du 25 janvier 2024 ;
- Examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2023 ;
- Arrêté du budget 2024 ;
- Détermination du montant du dividende par action à verser aux actionnaires à la prochaine Assemblée Générale ;
- Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents ;
- Examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2023 ;
- Rapport du Comité de Rémunération et de Nomination - Compte rendu de la réunion du 15 janvier 2024 ;
- Rémunération du mandataire social pour l'exercice 2023 ;
- Montant des rémunérations à verser aux Administrateurs : Répartition pour l'exercice 2023 ;
- Attribution définitive d'actions gratuites (Premier Plan 2022) ;
- Attribution définitive d'actions de performance (Second Plan 2021) ;
- Rapport du Comité RSE - Compte-rendu de la réunion du 18 janvier 2024 ;
- Actionnariat salarié - mise en place d'un FCPE à effet de levier ;
- Questions diverses.

Le 15 février 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rapport du Comité d'audit - Compte-rendu de la réunion du 13 février 2024 ;
- Examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2023 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
- Examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2023 ;
- Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce ;
- Etablissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration ;
- Etablissement et arrêté des rapports spéciaux ;
- Examen et arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- Renouvellement des autorisations de cautions et garanties ;
- Renouvellement du programme de rachat d'actions ;
- Examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- Rapport du Comité de Rémunération et de Nomination - Compte-rendu de la réunion du 30 janvier 2024 ;
- Rémunération du mandataire social pour l'exercice 2024 ;
- Attributions gratuites d'actions ;
- Constatation de la fin de mandats d'Administrateurs - Proposition de nomination de nouveaux Administrateurs à l'Assemblée Générale du 6 mai 2024 ;
- Qualification d'Administrateur indépendante de Mme Sylvie Charles ;
- Convocation d'une Assemblée Générale mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
- Désignation de l'Administrateur Référent, en qualité de Président de séance à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2024 en cas d'absence ou d'empêchement du Président-Directeur Général ;
- Approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes ;
- Actionnariat salarié - mise en place d'un FCPE à effet de levier ;
- Questions diverses.

Le 8 avril 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

1^{ère} partie (à l'initiative de l'Administrateur Référent et hors présence du Président du Conseil d'Administration)

- Fonctionnement du Conseil ;
- Questions diverses.
- Questions diverses.

2^{ème} partie (à l'initiative et en présence du Président du Conseil d'Administration)

- Rapport du Comité d'audit - Compte-rendu de la réunion du 4 avril 2024 ;
- Examen des comptes du 1^{er} trimestre 2024 ;
- Update II : présentation du Plan 2024 révisé ;
- Questions diverses.

Le 6 mai 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Renouvellement du mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'administration exerçant la direction générale ;
- Attribution définitive des actions de performance au mandataire social (Second Plan 2021) ;
- Cooptation d'un nouvel Administrateur en remplacement de Monsieur Yves Gabriel démissionnaire ;
- Nomination de nouveaux membres au Comité de Rémunération et de Nomination et Comité RSE ;
- Mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- Actionnariat salarié - mise en place d'un FCPE à effet de levier ;
- Présentation des grands projets d'aménagement en cours ;
- Questions diverses.

Le 10 juillet 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rapports du Comité de Rémunération et de Nomination : comptes-rendus des réunions du 12 juin et du 2 juillet 2024 ;
- Rapport du Comité RSE : compte rendu de la réunion du 10 juillet 2024 ;
- Rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 8 juillet 2024 ;
- Activité du 1^{er} semestre 2024 ;
- Examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2024 ;
- Update III : Présentation du Plan 2024 révisé ;
- Renouvellement du mandat d'acquisition de titres dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- Mise en œuvre « IA » : approche et cas d'applications ;
- Développement de l'activité de M.O.D. Tertiaire : approche et cas d'applications ;
- Questions diverses.

Le 10 juillet 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rapports du Comité de Rémunération et de Nomination : comptes-rendus des réunions du 12 juin et du 2 juillet 2024 ;
- Rapport du Comité RSE : compte rendu de la réunion du 10 juillet 2024 ;
- Rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 8 juillet 2024 ;
- Activité du 1er semestre 2024 ;
- Examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2024 ;
- Update III : Présentation du Plan 2024 révisé ;
- Renouvellement du mandat d'acquisition de titres dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- Mise en œuvre « IA » : approche et cas d'applications ;
- Développement de l'activité de M.O.D. Tertiaire : approche et cas d'applications ;
- Questions diverses.

Le 27 septembre 2024

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Cooptation d'un nouvel Administrateur en remplacement de Mme. Sophie Lombard démissionnaire ;
- Rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 25 septembre 2024 ;
- Présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2024 ;
- Update IV : présentation du Plan 2024 révisé ;
- Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents ;
- Point sur l'activité commerciale :
 - Présentation du marché et évolution,
 - Offre commerciale,
 - Point sur les ventes,
 - Activité marketing,
- Questions diverses.

(iii) Activités du Conseil postérieures à la clôture :

Depuis le 30 novembre 2024, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises :

Le 29 janvier 2025

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de dix membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Lecture et approbation du procès-verbal de la précédente réunion ;
- Rapport du Comité d'Audit - Compte-rendu de la réunion du 27 janvier 2025 ;
- Examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2024 ;
- Arrêté du budget 2025 ;
- Détermination du montant du dividende par action à verser aux actionnaires à la prochaine Assemblée Générale ;
- Examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et rapport d'analyse de ces documents ;
- Examen et approbation du projet de communiqué sur les résultats annuels 2024 ;
- Rapport du Comité de Rémunération et de Nomination - Compte rendu de la réunion du 15 janvier 2025 ;
- Rémunération du mandataire social pour l'exercice 2024 ;
- Montant des rémunérations à verser aux Administrateurs : Répartition pour l'exercice 2024 ;
- Attribution définitive d'actions gratuites (Premier Plan 2023) ;
- Attribution définitive d'actions gratuites (Troisième Plan 2024) ;
- Attribution définitive d'actions de performance (Second Plan 2022) ;
- Rapport du Comité RSE- Compte-rendu de la réunion du 15 janvier 2025 ;
- Adoption de la nouvelle Charte du Comité d'Audit.

Le 21 février 2025

s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de neuf membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rapport du Comité d'Audit - Compte-rendu de la réunion du 19 février 2025 ;
- Examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2024 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
- Examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2024 ;
- Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce ;
- Etablissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration ;
- Etablissement et arrêté des rapports spéciaux ;
- Examen et arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- Renouvellement des autorisations de cautions et garanties ;
- Renouvellement du programme de rachat d'actions ;
- Examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- Rapport du Comité de Rémunération et de Nomination - Compte-rendu de la réunion du 30 janvier 2025 ;
- Rémunération du mandataire social pour l'exercice 2025 ;
- Attributions gratuites d'actions ;
- Constatation de la fin de mandats d'Administrateurs - Proposition de nomination d'Administrateurs à l'Assemblée Générale du 6 mai 2025 ;
- Convocation d'une Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire, fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
- Désignation de l'Administrateur Référent, en qualité de Président de séance à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 en cas d'absence ou d'empêchement du Président-Directeur Général ;
- Approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes ;
- Adoption de la nouvelle Charte du Comité d'Audit ;
- Questions diverses.

3.1.2. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

3.1.2.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la Société, afin d'approfondir et de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de sa responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés.

Une charte du Comité d'Audit décrit l'organisation, les attributions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Sa dernière actualisation a été approuvée le 21 février 2025 en Conseil d'Administration, en vue notamment de refléter la transposition dans la législation française de la Directive CSRD.

Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil d'Administration, dont au moins les deux tiers sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société.

La durée du mandat des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Les membres du Comité d'Audit sont choisis en considération, notamment, de leur indépendance et de leur compétence en matière financière et/ou comptable.

Le Comité d'Audit est composé de trois membres indépendants désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : Mme Sylvie Charles, nommée le 16 février 2012 et Présidente depuis le 30 septembre 2014, M. Michel Sirat nommé le 27 septembre 2024, Mme Lucile Ribot, nommée le 27 septembre 2018.

La présidence du Comité d'Audit, assurée par un Administrateur indépendant (se référer à la section 3.1.1.1 - B, ci-dessus) est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

Mission du Comité d'Audit

Au cours de l'exercice, le Comité d'Audit, lors de séance du 4 avril 2024, a souhaité mener une réflexion d'ensemble, en présence du Directeur RSE sur l'articulation des rôles respectifs des deux comités en matière de durabilité, eu égard aux exigences du nouveau cadre réglementaire européen (*Corporate Sustainability Reporting Directive « CSRD »*).

Cette réflexion a ainsi amené le Conseil d'Administration du 21 février 2025 à modifier la Charte du Comité d'Audit afin d'y inclure ses attributions en matière de durabilité.

La nouvelle Charte du Comité d'Audit de la Société prévoit ainsi que ses membres sont chargés de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la Société, soit notamment :

5. Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'**information comptable et financière**. Celui-ci inclut :
 - L'examen du périmètre de consolidation et, le cas échéant, des raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;

- L'examen des comptes, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels et de leur périmètre ;
 - L'examen des engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales ;
 - L'examen des provisions et de leurs ajustements et de toute situation pouvant générer un risque significatif pour le groupe ;
 - Le suivi de la politique financière de l'entreprise et des risques qui y sont attachés ;
 - Le suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la Société ;
 - Le suivi des procédures internes de collecte et de contrôle des données et de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société. Dans ce contexte, le Comité d'Audit donne son avis sur l'organisation du département d'audit interne et est informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
 - Le contrôle, avant leur publication, de tous les documents d'information comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés semestriels et annuels.
6. Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'**information en matière de durabilité** (y compris sous forme numérique), sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Celui-ci inclut :
 - Le suivi du processus mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes pour la communication d'informations en matière de durabilité qui relève des missions du Comité RSE.
 7. L'examen et avis au Conseil d'Administration sur la procédure de sélection et le choix des Commissaires aux comptes, Organismes Tiers Indépendants (OTI) ou, le cas échéant, d'un cabinet d'audit ainsi que le suivi des règles liées à leur indépendance et objectivité. Dans ce contexte, il rend également compte au Conseil des résultats de la mission de certification des comptes, de la mission de certification des informations en matière de durabilité ainsi que de la manière dont ces missions ont contribué à l'intégrité de l'information financière et de l'information en matière de durabilité. Afin d'être en conformité avec les dispositions de la CSRD⁽¹⁾, il sera proposé lors de la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra en 2025, la nomination d'un vérificateur qui sera amené à certifier les informations en matière de durabilité. Le Comité d'Audit doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des Commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité, et soumettre au Conseil d'Administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité dont la désignation est proposée à l'Assemblée Générale. La mission de commissariat aux comptes de la société doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal. Toutefois, après approbation préalable du Comité d'Audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition ou post acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil.

Le Comité d'Audit dispose de tous les moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien ses missions.

(1) Kaufman & Broad devrait être soumise aux dispositions de la CSRD à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2025.

Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. Le Comité d'Audit se réunit à l'initiative de son Président ou le cas échéant, du Président du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, deux membres du Comité peuvent prendre l'initiative de convoquer une réunion du Comité s'ils estiment nécessaire de débattre sur une ou plusieurs questions particulières.

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

Le Comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins quatre fois par an. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'Audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil d'Administration.

L'examen par le Comité d'Audit des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, ainsi que d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Le Comité d'Audit peut, en outre, quel que soit l'ordre du jour de sa réunion, entendre les collaborateurs de la Société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence de la direction de la Société qui en est informée au préalable.

Les membres du Comité d'Audit et les participants aux réunions sont astreints au secret professionnel.

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un Compte rendu écrit.

Le secrétariat du Comité d'Audit est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (notes d'analystes financiers, notes d'agences de notation, synthèses de missions d'audit, etc.). Il peut demander des études complémentaires s'il le souhaite.

Le Comité d'Audit prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Articulation des missions du Comité d'Audit et du Comité RSE

Le Comité d'Audit et le Comité RSE peuvent se réunir en sessions communes ou convenir que le Président du Comité RSE assiste à une réunion du Comité d'Audit (ou inversement) à l'effet d'échanger sur des sujets connexes aux deux Comités. En ce qui concerne le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques RSE, celui-ci relève des missions du Comité RSE. Ce suivi est ensuite intégré au suivi plus global effectué par le Comité d'Audit sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques de la Société.

L'examen des informations en matière de durabilité par le Comité d'Audit et, le cas échéant, par le Comité RSE doit être accompagné d'une présentation des auditeurs en charge de la certification des informations en matière de durabilité, soulignant les points essentiels, ainsi que d'une présentation du Directeur RSE décrivant l'exposition aux risques et les engagements extra-financiers significatifs de l'entreprise.

En vue d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, notamment dans le domaine d'éthique des affaires et de lutte contre la corruption, le Comité d'Audit veille au déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices, en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives identifiées dans ces systèmes. Il est, en outre, informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de la Direction de l'Audit Interne.

La Charte du Comité d'Audit précise ainsi que les règles et procédures relatives à la fourniture par les Commissaires aux comptes d'un service autre que la certification des comptes. Pour davantage d'informations sur la Charte du Comité d'Audit, celle-ci est accessible sur le site internet de la Société www.corporate.kaufmanbroad.fr/groupe-kaufman-broad/gouvernance/.

Calendrier des réunions du Comité d'Audit au cours de l'exercice 2024 et modalités de participation des membres

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du Comité d'Audit :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Sylvie Charles	5	5	100%
Sophie Lombard	4	4	80%
Lucile Ribot	5	5	100%

Activité du Comité d'audit au titre de l'exercice

Au cours de l'exercice 2024, le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité d'Audit a été de 93 %) :

Le 25 janvier 2024

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2023 ;
- Commentaires des commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2023 ;
- Examen du budget 2024 ;
- Présentation des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2024 et du rapport d'analyse de ces documents ;
- Présentation de la cartographie des risques majeurs 2023 du groupe ;
- Questions diverses.

Le 13 février 2024

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Examen des comptes sociaux au 30 novembre 2023 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
- Commentaires des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2023 ;
- Examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2023 ;
- Revue du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- Audit interne :
 - Résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2023 et synthèse annuelle 2023,
- Plan prévisionnel 2024 des tests sur le dispositif de contrôle interne,
- Point Sapin II, RGPD.
- Présentation du projet de rapport de KPMG, organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- Approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes ;
- Questions diverses.

Le 4 avril 2024

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Examen des comptes du premier trimestre 2024 ;
- Update II : présentation du Plan 2024 révisé ;
- Questions diverses.

Le 8 juillet 2024

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Revue de l'activité du 1er semestre 2024 ;
- Examen des données financières estimées du 1er semestre 2024 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date ;
- Commentaires des commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 31 mai 2024 ;
- Update III : Présentation du Plan 2024 révisé ;
- Audit interne :
 - Présentation des résultats des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T1 2024.
- Point cybersécurité ;
- Questions diverses.

Le 25 septembre 2024

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Revue de l'activité au 31 août 2024 ;
- Examen des données financières estimées au 31 août 2024 et revue des principaux risques potentiels identifiés à date ;
- Audit interne :
 - *Présentation des résultats des tests D.C.I. (Dispositif de Contrôle Interne) à fin T2 2024 ;*
 - Point sur Sapin II, RGPD ;
- Update IV : Présentation du Plan 2024 révisé ;
- Présentation des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2024 et du rapport d'analyse de ces documents ;
- Présentation Cabinet Forvis Mazars : refonte du Document d'Enregistrement Universel 2024 ;
- Questions diverses.

Activités du Comité postérieures à la clôture

Depuis le 30 novembre 2024, le Comité d'Audit s'est réuni à deux reprises :

Le 27 janvier 2025

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Lecture et approbation du procès-verbal de la précédente réunion ;
- Examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2024 ;
- Commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2024 ;
- Examen du budget 2025 ;
- Présentation des documents de gestion prévisionnelle de l'exercice 2025 et du rapport d'analyse de ces documents ;
- Présentation de la cartographie des risques majeurs 2024 du groupe ;
- Présentation de la nouvelle Charte du Comité d'audit (incluant les nouvelles missions RSE) ;
- Questions diverses.

Le 19 février 2025

s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Examen des comptes sociaux au 30 novembre 2024 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
- Commentaires des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2024 ;
- Examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2024 ;
- Revue du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- Audit interne :
 - Résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne S2 2024 et synthèse annuelle 2024 ;
- Plan prévisionnel 2025 des tests sur le dispositif de contrôle interne ;
- Point Sapin II, RGPD ;
- Présentation du projet de rapport de KPMG, Organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion ;
- Approbation préalable des services fournis par les commissaires aux comptes ;
- Présentation de la nouvelle Charte du Comité d'Audit (incluant les nouvelles missions RSE) ;
- Questions diverses.

Les Commissaires aux comptes ont assisté à l'ensemble des réunions du Comité d'Audit ; ils ont été invités à formuler toutes remarques qu'ils jugeaient utiles de porter à la connaissance des membres de ce Comité.

3.1.2.2. Comité de Rémunération et de Nomination

Composition et missions

Le Règlement Intérieur du Conseil stipule que le Comité de Rémunération et de Nomination est composé d'au moins trois Administrateurs, dont au moins la moitié sont des Administrateurs indépendants. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de M. Michel Paris, Président, nommé lors de la séance du Conseil d'Administration du 6 mai 2024 en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire, de M. Jean-Louis Chaussade, Administrateur indépendant, nommé le 29 janvier 2019 et de M. Yves Perrier, Administrateur indépendant, nommé lors du Conseil d'Administration du 6 mai 2024 en remplacement de M. Michel Giannuzzi.

Par ailleurs, le Comité de Rémunération et de Nomination, présidé par l'Administrateur Référent Michel Paris, ne compte pas parmi ses membres l'Administrateur représentant les salariés actionnaires. Eu égard aux compétences et expériences spécifiques de ses membres, dont celles de l'Administrateur Référent, la Société considère que la composition actuelle du Comité de Rémunération et de Nomination est adéquate. Les échanges et recommandations formulées par le Comité font l'objet, tout au long de l'année, de comptes-rendus particulièrement détaillés qui sont communiqués et commentés par le Président du Comité de Rémunération et de Nomination au Conseil d'Administration. Tous les Administrateurs, y compris l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, ont ainsi la possibilité de s'exprimer sur l'ensemble des sujets qui ont été débattus en Comité (*rémunération du mandataire social, rémunération des Administrateurs, nomination d'Administrateurs, plan de succession...*).

Le Comité de Rémunération et de Nomination a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'Administration lors de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et des autres dirigeants de l'entreprise. À cet effet, le Comité prend en compte les critères (notamment RSE) rappelés au paragraphe 3.2.1 (ii) du présent chapitre. Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition de la rémunération et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent.

Il doit aussi donner au Conseil d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la Direction Générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, en tenant compte d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes et dans le respect d'une politique de non-discrimination.

Il ne prend pas de décision ; son rôle se limite à la préparation de l'information que le Conseil utilise au cours de ses séances lorsqu'il délibère sur des sujets relevant de sa compétence.

Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Calendrier des réunions du Comité de Rémunération et de Nomination au cours de l'exercice 2024 et modalités de participation des membres

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du Comité de Rémunération et de Nomination :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Sophie Lombard ^(a)	2	2	100%
Jean-Louis Chaussade	4	4	100%
Michel Giannuzzi ^(a)	2	2	100%
Yves Perrier ^(a)	2	2	100%
Michel Paris ^(a)	2	2	100%

(a) Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 a nommé :

M. Yves Perrier comme nouveau membre du Comité de Rémunération et de Nomination en remplacement de M. Michel Giannuzzi ;

M. Michel Paris comme nouveau membre et président du Comité de Rémunération et de Nomination en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire.

Activité du Comité de Rémunération et de Nomination au titre de l'exercice

Au cours de l'exercice 2024, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni à quatre reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination a été de 100 %) :

Le 15 janvier 2024

s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Politique salariale 2023 : analyse des rémunérations et pilotage budgétaire ;
- Rémunération variable du mandataire social pour l'exercice 2023 ;
- Attribution définitive d'actions de performance (Second Plan 2021) ;
- Point préparation : rémunération du mandataire social pour l'exercice 2024 ;
- Montant des rémunérations (ex jetons de présence) – proposition de répartition pour l'exercice 2023 ;
- Questions diverses.

Le 30 janvier 2024

s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rémunération du mandataire social pour l'exercice 2024 – rémunération à long terme du mandataire social – engagements en faveur du mandataire social ;
- Proposition de nomination d'un nouvel Administrateur à la prochaine Assemblée Générale en remplacement de M. Michel Giannuzzi ;
- Proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs à la prochaine Assemblée Générale de Mesdames Lucile Ribot, Annalisa Loustau Elia, Sylvie Charles et Sophie Lombard ;
- Proposition de renouvellement de mandat de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'administration exerçant la direction générale de la Société ;
- Qualification d'Administrateurs indépendants de Mesdames Sylvie Charles et Sophie Lombard ;
- Attribution gratuite d'actions :
- Proposition de nouveaux Plans dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2023,
- Proposition de nouvelle autorisation par l'Assemblée Générale 2024,
- Questions diverses.

Le 12 juin 2024

s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Plan de succession ;
- Questions diverses.

Le 2 juillet 2024

s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Plan de succession - analyse d'une proposition d'assistance ;
- Questions diverses.

Activités du Comité postérieures à la clôture

Depuis le 30 novembre 2024, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est tenu à deux reprises :

Le 15 janvier 2025

s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Politique salariale 2024 : analyse des rémunérations et pilotage budgétaire ;
- Rémunération variable du mandataire social pour l'exercice 2024 ;
- Attribution définitive d'actions de performance (Second Plan 2022) ;
- Point préparation : rémunération du mandataire social pour l'exercice 2025 ;
- Montant des rémunérations (ex jetons de présence) – proposition de répartition pour l'exercice 2024 ;
- Questions diverses.

Le 30 janvier 2025

s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rémunération du mandataire social pour l'exercice 2025 – rémunération à long terme du mandataire social – engagements en faveur du mandataire social ;
- Proposition de renouvellement des mandats d'Administrateurs à la prochaine Assemblée Générale de Mesdames Isabelle Bordry, Aline Stickel, de Messieurs Michel Paris et Jean-Louis Chaussade ;
- Attribution gratuite d'actions :
- Proposition de nouveaux Plans dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2024,
- Proposition de nouvelle autorisation par l'Assemblée Générale 2025,
- Questions diverses.

3.1.2.3. Comité RSE

Composition et mission

Le Règlement intérieur du Conseil stipule que le Comité RSE est composé d'au moins trois membres pris parmi les membres du Conseil, dont la totalité sont des Administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de quatre Administrateurs indépendants : Mmes Sylvie Charles, Lucile Ribot, Annalisa Loustau Elia nommées lors de la séance du Conseil d'Administration du 6 mai 2024 et M. Jean-Louis Chaussade nommé Président du Comité RSE lors du Conseil d'Administration du 26 février 2021.

Les membres du Comité RSE sont choisis en considération, notamment, de leur indépendance, de leur compétence et connaissance en matière de développement durable, mais également au regard de leurs compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes. À ce titre, au moins un membre indépendant du Comité dispose de compétences particulières en matière de développement durable acquises au travers de son parcours professionnel.

Jean-Louis Chaussade, nommé en qualité de Président du Comité RSE, répond à ce critère, grâce, notamment, à son expérience acquise dans ses fonctions exercées au sein du groupe Suez et à sa contribution apportée dans l'élaboration du rapport « Evaluation des capacités de traitement des déchets en France à l'horizon 2040 » remis en 2020 au Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire. »

La présence de membres siégeant au sein des deux instances, au Comité RSE et au Comité d'Audit (à savoir Mmes Sylvie Charles et Lucile Ribot), permet de mieux appréhender les sujets RSE qui relèvent de la compétence de chacun des deux comités.

Le Comité RSE se réunit au moins une fois par an et autant de fois que nécessaire en fonction du développement des activités de la Société et en particulier de l'évolution des sujets de développement durable propres à ses activités. Les réunions peuvent se tenir par vidéoconférence ou par conférence téléphonique.

Le Comité a notamment pour missions :

- De s'assurer de la prise en compte des sujets relevant de la responsabilité sociale et environnementale dans la stratégie du groupe et dans sa mise en œuvre (en particulier les sujets liés à l'impact environnemental et aux enjeux sociétaux des activités du groupe, y compris ceux liés aux ressources humaines, en particulier la santé, la formation professionnelle, la politique de rémunération, l'égalité hommes/femmes, l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap ou encore la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité) ;
- D'examiner le rapport prévu à l'article L. 22-10-36 du Code de Commerce en matière de développement durable ;
- D'examiner les engagements du groupe en matière de développement durable, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs.

Calendrier des réunions du Comité RSE au cours de l'exercice 2024 et modalités de participation des membres

Au cours de l'exercice 2024, le Comité RSE s'est réuni à deux reprises (le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Comité RSE a été de 100 %). Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre aux séances du Comité RSE :

Membres	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Sophie Lombard ^(a)	1	1	100%
Jean-Louis Chaussade	2	2	100%
Michel Paris ^(a)	1	1	100%
Lucile Ribot ^(a)	1	1	100%
Annalisa Loustau Elia ^(a)	1	1	100%
Sylvie Charles ^(a)	1	1	100%

(a) Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 a nommé :

- Mme Annalisa Loustau Elia comme nouveau membre du Comité RSE en remplacement de M. Michel Paris démissionnaire ;
- Mme Lucile Ribot comme nouveau membre du Comité RSE en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire ;
- Mme Sylvie Charles comme nouveau membre du Comité RSE.

Activité du Comité RSE au titre de l'exercice

Le 18 janvier 2024

s'est déroulé un Comité RSE réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Actualisation des risques et enjeux RSE 2023 et suivi des indicateurs associés ;
- Focus sur le bilan carbone K&B 2023 ;
- Taxonomie Européenne 2023 : alignement prévisionnel ;
- La CSRD : contours et enjeux identifiés pour K&B ;
- Recommandations AMF sur la DPEF.

Le 10 juillet 2024

s'est déroulé un Comité RSE réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Rétrospective Comité RSE CA ;
- Notations ESG ;
- Indicateurs RSE du Sustainable RCF 2024 – 2029 ;
- Enjeux « Nature » dans les projets (adaptation, eau, biodiversité) ;
- Comité technique national ;
- Eco-Index Showroom : politique achats responsables et chaîne de valeur.
- CSRD : enjeux envisagés comme matériels

Activités du Comité postérieures à la clôture

Depuis le 30 novembre 2024, le Comité s'est réuni à une reprise :

Le 15 janvier 2025

s'est déroulé un Comité RSE réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :

- Notations et évolutions
- Revue des enjeux RSE K&B par la CSRD (impacts, risques, opportunités, politiques, actions et cibles) :
 - atténuation du changement climatique,
 - pollutions,
 - eau,
 - biodiversité,
 - économie circulaire,
 - ressources humaines,
 - effectifs sur la chaîne de valeur,
 - collectivités et communautés affectés,
 - clients et utilisateurs,
 - gouvernance.

3.1.3. Cadres dirigeants

La direction du groupe est organisée autour de M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général, ainsi que des autres cadres dirigeants du groupe. Depuis le 1^{er} janvier 2016, les organes de direction ont évolué et sont principalement constitués d'un Comité Exécutif, d'un Comité de Direction et d'un Comité de Direction Élargi, ce dernier étant en plus composé des Directeurs Régionaux et d'Agence.

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Kaufman & Broad est composé de sept membres :

Nordine Hachemi	Président-Directeur Général
Bruno Coche	Directeur Général Finances
Sylvere Hamel	Directeur Général Région (Est, Occitanie Nouvelle Aquitaine, Résidences gérées et Kalilog)
David Laurent	Directeur Général Immobilier d'Entreprise, Logistique et Aménagement et Territoires - Région Île-de-France (Logement)
Yannick Le Bihan	Directeur Général Région Nord Ouest
William Truchy	Directeur Général Commercial - Marketing Communication et Digital
Sophie Letierce	Directrice Générale Ressources Humaines - Excellence opérationnelle

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.

Pour davantage d'informations sur la présentation des membres du Comité Exécutif, le lecteur est invité à se rendre sur notre site internet : <https://corporate.kaufmanbroad.fr/Groupe-kaufman-broad/gouvernance/>.

3.1.3.1.2. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général

La biographie de M. Nordine Hachemi est présentée au paragraphe 3.1.1.1.1 - B « mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration au 30 novembre 2024 » du présent document.

3.1.3.1.3. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est composé de 11 membres : les membres du Comité Exécutif ainsi que : M. Frédéric Bourg, Directeur Général Adjoint Qualité, Architecture et Expériences Clients ; M. Bertrand Eyraud, Directeur RSE et Innovation ; M. Georges Lopez, Directeur Régional Nouvelle Aquitaine ; M. Marc Vettraino, Directeur Général Adjoint Grand Paris.

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.

3.1.4. Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales. L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts (sauf exceptions légales). L'Assemblée Générale Extraordinaire est compétente pour modifier les statuts (sauf exceptions légales).

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la Loi. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété d'au moins une action, sous la forme et aux lieux indiqués dans l'avis de convocation. Tout actionnaire peut se faire représenter dans toutes les Assemblées dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret. Ces stipulations sont prévues à l'article 18 des statuts de la Société.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire ou par toute personne physique ou morale de son choix dans toutes les Assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par le Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un Administrateur désigné par le Conseil d'Administration. Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

3.2. Politique de rémunération du groupe

La politique de rémunération du groupe a toujours consisté à lier étroitement résultats économiques et performance individuelle, mesurée à partir de critères objectifs et quantifiables.

La Société a mis en place une « politique de rémunération groupe », applicable également aux mandataires sociaux, qui accompagne l'ensemble des salariés par (i) un salaire de base, qui rémunère la tenue de poste et est attractif pour attirer et retenir les talents, et (ii) une part variable, qui rémunère la performance individuelle et collective en fonction de l'atteinte d'objectifs ambitieux fixés tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives, et ce, en conformité avec l'intérêt social de la Société. Cette part variable s'appuie sur des critères annuels, voire biennaux, permettant de ne pas avoir une vision à court terme uniquement. Par ailleurs, cette part variable est complétée par une attribution gratuite d'actions universelle, qui associe l'ensemble des salariés du groupe à la création de valeur sur le moyen / long terme, au soutien de la stratégie commerciale et de la pérennité du groupe. Le Président-Directeur Général ainsi que les membres du Comité Exécutif et les directeurs régionaux et d'agence se voient également attribuer, en complément de leur rémunération variable, des actions gratuites, dont l'acquisition définitive est soumise, conformément aux principes de bonne gouvernance, à des conditions de performance. Elle repose sur des principes de rémunération applicables tant aux salariés qu'aux équipes de management, en proposant un salaire de base attractif pour attirer et retenir les talents et une part variable qui rémunère la performance individuelle et collective.

Dans ce contexte, à l'occasion de l'opération d'extension du flottant de la Société (re-IPO) réalisée en mai 2016, les dirigeants (dont le Président-Directeur général) et certains collaborateurs du groupe ont apporté en intégralité leurs titres issus des plans d'attribution gratuite d'actions 2014 et 2016 à la société Artimus Participations, structure d'investissement du management dans la Société, mise en place à l'occasion de cette opération. Ainsi, au travers de cette Société regroupant des dirigeants et salariés de la Société, du PEG et à titre individuel, les collaborateurs du groupe détenaient au 30 novembre 2024 environ 10,17 % du capital de la Société, devenant ainsi les premiers actionnaires de leur entreprise. Cette configuration garantit un alignement d'intérêt sur le long terme avec les actionnaires et le management de la Société, le Président-Directeur Général détenant lui-même, directement ou indirectement, environ 1,81 % du capital de Kaufman & Broad SA à la date du présent rapport.

Cette politique a pour objectifs :

- D'adapter les rémunérations à la performance collective du groupe, tout en étant source de motivation et d'efficacité individuelle ;
- D'intéresser directement l'ensemble des salariés aux résultats sur plusieurs années. Pour répondre à ces objectifs plusieurs moyens ont été mis en place :
- La rémunération annuelle des salariés et des équipes de management comprend une composante variable significative et ce, quelle que soit la fonction exercée, conditionnée à l'atteinte d'objectifs ambitieux tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives, et établie sur des critères annuels, voire biennaux, permettant de ne pas avoir une vision à court terme uniquement.

Ainsi en 2024, environ 22,09 % de la rémunération annuelle versée aux salariés correspond à une part variable déterminée sur la base de la performance de la Société et des objectifs individuels annuels. Cette part est de 40,61 % de la rémunération totale pour les membres du Comité Exécutif, ainsi que de 30,67 % pour les membres du Comité de Direction Élargi et de près de 56,36 % pour le Président-Directeur Général ;

Un accès au capital de la Société, afin d'associer les salariés et dirigeants à la création de valeur sur le moyen/long terme, à travers :

- a) La mise en place chaque année de plans universels d'attribution d'actions gratuites (AGA), bénéficiant à l'ensemble des salariés, avec un horizon de disponibilité de 4 ans. L'attribution de celles-ci pour le Président-Directeur Général et les membres du Comité Exécutif, du Comité de Direction et du Comité de Direction Élargi, sont soumises à des conditions de performance exigeantes et à long terme. En moyenne, hors opérations exceptionnelles, environ 100 000 actions existantes, soit 0,5 % du capital de la Société, sont attribuées chaque année dans le cadre des plans d'actions gratuites mis en place par la Société ;
- b) Des PEE/FCPE ouverts à l'ensemble des salariés, environ 75 % ayant souscrit à ces véhicules avec un horizon de disponibilité de 5 ans ;
- c) La création d'un véhicule d'investissement (Artimus Participations SAS), auquel ont été associés, à l'occasion de l'opération d'extension du flottant de la Société (re-IPO) réalisée en mai 2016, les principaux managers (les dirigeants (dont le Président-Directeur Général) et certains collaborateurs du Groupe) qui lui ont apporté à sa création, soit en numéraire, soit sous forme d'actions KBSA, plus de 21 millions d'euros de capital pour une période de 8 ans, qui a été prorogé le 5 juillet 2023 pour une nouvelle durée de 7 ans. A la suite de l'ouverture de la bourse mensuelle d'octobre 2024, une quarantaine de collaborateurs du groupe sont entrés au capital de la société Artimus Participations.

3.2.1. Politique de rémunération du dirigeant mandataire social

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, notamment pour 2025. Ils décrivent notamment les composantes de la rémunération fixe et variable et expliquent le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 -II du Code de Commerce, la politique de rémunération présentée ci-dessous est

(i) Principes et processus de décisions suivis pour la détermination et la mise en œuvre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social, soit, à la date du présent rapport, M. Nordine Hachemi en sa qualité de Président-Directeur Général de la Société, est approuvée par le Conseil d'Administration après examen et avis du Comité de Rémunération et de Nomination. Le Conseil d'Administration fait application des recommandations du Code AFEP-MEDEF, modifié en janvier 2020 et décembre 2022, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- Principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président-Directeur Général soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.
- Principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président-Directeur Général soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.
- Principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise, mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.
- Principe de performance : la rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs rémunérant une performance immédiate et qui prépare l'avenir et assure la pérennité du groupe et dont l'impact est mesurable sur une période (i) annuelle (évolution du chiffre d'affaires, de l'EBITDA, du Résultat Net Part du Groupe, du BFR) et (ii) biennale (nombre de réservations et nombre de lots des Comités d'engagement).

La rémunération du Président-Directeur Général comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un certain nombre d'objectifs déterminés sur une base annuelle. À la fin de chaque exercice, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, fixe le montant de sa rémunération fixe annuelle brute pour l'exercice suivant ainsi que le plafond de sa rémunération annuelle variable au titre de l'exercice suivant et les critères quantitatifs sur la base desquels cette dernière sera calculée. Au début de chaque exercice, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, détermine le montant de sa rémunération annuelle variable due au titre de l'exercice précédent en fonction des résultats de l'exercice précédent et de la réalisation de ses objectifs quantitatifs et qualitatifs, et fixe les objectifs de la partie qualitative de sa rémunération annuelle variable au titre de l'exercice en cours.

Par ailleurs, afin d'associer le Président-Directeur Général à la performance sur le long terme, une partie de sa rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est directement liée à la performance du groupe puisque le nombre d'actions définitivement attribuées au Président-Directeur Général, à l'issue de la période d'acquisition, dépend des performances du Groupe, en fonction de certains critères (voir le paragraphe (ii) - a) ci-dessous).

Le Conseil d'Administration du 21 février 2025 a arrêté deux règlements de plans définissant les conditions et modalités d'attributions gratuites d'actions, soit :

- un premier règlement applicable aux dirigeants et salariés du groupe (« Premier Plan 2025 »),

soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 6 mai 2025. Il est rappelé que la dernière approbation annuelle de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA a eu lieu lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 6 mai 2024 et adopté à une large majorité.

Extrait du règlement du Premier Plan 2025 (article 5- conditions relatives à la disponibilité des actions) :

.../...

« Si à quelque moment que ce soit durant la Période d'Acquisition intervient...

S'agissant d'un dirigeant, la cessation de ses fonctions au titre de son mandat social (démission ou révocation) le liant à Kaufman & Broad SA, l'une des sociétés ou entités contrôlées par Kaufman & Broad SA au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce ou le GIE Kaufman & Broad, le Bénéficiaire ne sera plus éligible à recevoir les Actions Gratuites, et perdra l'ensemble des droits attribués au titre du plan, à compter de la notification de sa démission, ou de la date du Conseil d'administration décidant sa révocation, selon le cas. Cette condition inclut le cas dans lequel son employeur cesse d'être une Filiale de Kaufman & Broad SA.

En cas de décès du Bénéficiaire pendant la Période d'Acquisition, son ou ses ayants droit au titre de la dévolution successorale pourront demander dans un délai de 6 mois à compter de la date du décès, l'Attribution des Actions.

En cas d'Invalidité survenant au cours de la Période d'Acquisition, le droit aux Actions Gratuites prendra effet immédiatement et les Actions Gratuites seront automatiquement livrées à la personne concernée, dans un bref délai à compter de la rupture du contrat de travail due à cette Invalidité.

En cas de départ à la retraite au cours de la Période d'Acquisition, il restera éligible à recevoir les Actions Gratuites et conservera l'ensemble des droits attribués au titre du plan. Les règles de fonctionnement du présent Règlement continueront à s'appliquer ».

- un second plan (« Second Plan 2025 ») applicable uniquement au Président-Directeur Général (« le Bénéficiaire »), Extrait du règlement du Second Plan 2025 (article 5- conditions relatives à la disponibilité des actions) :

.../...

« Si à quelque moment que ce soit durant la Période d'Acquisition, intervient la cessation des fonctions du dirigeant mandataire social au titre de son mandat social (démission ou révocation), le Bénéficiaire ne sera plus éligible à recevoir les Actions Gratuites, et perdra l'ensemble des droits attribués au titre du Plan.

.../...

Le Conseil d'Administration pourra, à sa discrétion, décider de lever la condition de présence du Bénéficiaire avant l'expiration de la Période d'Acquisition.

En cas de décès du Bénéficiaire pendant la Période d'Acquisition, son ou ses ayants droit au titre de la dévolution successorale pourront demander dans un délai de 6 mois à compter de la date du décès, l'attribution des Actions.

En cas d'Invalidité survenant au cours de la Période d'Acquisition, le droit aux Actions Gratuites prendra effet immédiatement et les Actions Gratuites seront automatiquement livrées à la personne concernée, dans un bref délai à compter de la rupture du contrat de travail due à cette Invalidité.

En cas de départ à la retraite au cours de la Période d'Acquisition, il restera éligible à recevoir les Actions Gratuites et conservera l'ensemble des droits attribués au titre du Plan. Les règles de fonctionnement du présent Règlement continueront à s'appliquer. »

Pour l'exercice clos le 30 novembre 2025, le Comité de Rémunération et de Nomination a proposé au Conseil d'Administration du 21 février 2025 de maintenir les différentes composantes de la politique de rémunération inchangée par rapport à celle approuvée à plus de 90 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024.

(ii) Éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général

La rémunération du Président-Directeur Général comprend une rémunération annuelle fixe et une rémunération variable annuelle en numéraire et en actions de performance, à laquelle s'ajoute une rémunération de long terme.

Au titre de son mandat de Président-Directeur Général de la Société, les rémunérations de M. Nordine Hachemi sont déterminées conformément aux principes édictés ci-après. Ces principes ont été examinés par le Comité de Rémunération et de Nomination du 30 janvier 2025 et décidés par le Conseil d'Administration le 21 février 2025.

Une rémunération fixe

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, détermine la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés comparables réalisée par un cabinet indépendant pour le compte de la Société.

La part fixe annuelle brute de la rémunération du Président-Directeur Général est maintenue par le Conseil d'Administration du 21 février 2025 à 650 000 euros bruts pour 2025.

Une rémunération variable

La rémunération variable du dirigeant mandataire social comprend (i) une part variable annuelle cible et maximum, versée en numéraire, et (ii) une part annuelle à paiement différé, sous la forme d'attribution gratuite d'actions sous condition de performance.

a) Part variable annuelle cible et part variable maximum en numéraire

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, détermine la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Pour 2025, le Conseil d'Administration du 21 février 2025 a maintenu la part variable annuelle maximum de la rémunération du Président-Directeur Général à un montant de 700 000 € bruts (inchangée par rapport à 2024, soit 107 % de sa rémunération annuelle fixe) en cas d'atteinte des objectifs à 100 % et, en cas de surperformance, jusqu'à 130 % de la somme susvisée, soit un montant maximum de 910 000 € bruts (soit environ 140 % de sa rémunération annuelle fixe), sous condition de présence en janvier 2026.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, a jugé pertinent de maintenir le principe de récompenser la surperformance du mandataire social dans un contexte toujours difficile à 130 % de la rémunération variable annuelle. La part variable de cette rémunération sera calculée pour 70 % de son montant à partir d'éléments quantitatifs et pour 30 % à partir d'éléments qualitatifs, chacun affecté d'une pondération.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de Commerce, cette rémunération variable est soumise au vote favorable de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se prononcera en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

• Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du groupe. Pour 2025, les critères quantitatifs représentent 70 % de la rémunération variable, dont 15 % liés au chiffre d'affaires, 15 % à l'EBITDA, 15 % au résultat net – part du groupe, 5 % au BFR, 10 % au nombre de réservations annuelles de logements et 10 % au nombre de lots des

Il est rappelé qu'afin de souligner encore plus fortement le lien entre la rémunération du Président-Directeur Général et les intérêts des actionnaires, le Conseil d'Administration propose le renouvellement pour 2025 du plan à long terme mis en place en 2018 et approuvé par la dernière Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024 à une très large majorité.

comités d'engagement au titre de 2025 (*ces deux derniers indicateurs reflètent les perspectives d'activité du groupe à moyen terme*).

• Critères qualitatifs :

S'agissant des critères non financiers, qui représentent 30 % de la rémunération variable pour 2025, ils reposent dorénavant sur les objectifs qualitatifs suivants qui ont été retenus par le Conseil d'Administration pour fixer la rémunération 2024 du mandataire social à savoir : le management des équipes du groupe ainsi que la qualité du climat social dans l'entreprise ; la poursuite du déploiement de la politique RSE (au regard notamment des engagements et objectifs du groupe en matière de RSE décrits au Chapitre 5 « Déclaration de performance extra-financière ») du groupe ainsi que la bonne maîtrise des risques.

b) Part variable annuelle à paiement différé sous la forme d'actions de performance

L'Assemblée Générale du 6 mai 2024, en sa 19^{ème} résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions au profit des membres du personnel ou des dirigeants mandataires sociaux dans la limite de 250 000 actions, dont 50 000 actions au dirigeant mandataire social.

Après prise en compte des attributions effectuées au cours de l'exercice 2024, 250 000 actions peuvent être attribuées dans le cadre de la 19^{ème} résolution précitée, dont un maximum de 50 000 actions au dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'Administration du 21 février 2025 a fait usage de l'autorisation conférée par cette résolution, et a ainsi attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2025, à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2027 (« Premier Plan 2025 »).

Sur la base de travaux de valorisation effectués par un actuaire indépendant à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 21 février 2025, l'avantage correspondant aux 15 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-Directeur Général au titre de sa rémunération variable annuelle à paiement différé, est évalué à environ 400 843 euros.

L'attribution définitive des actions de performance au mandataire social serait assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de la rémunération variable annuelle en numéraire exposée au paragraphe ci-dessus.

Ainsi, dans l'hypothèse où ces conditions de performance seraient atteintes, le Président-Directeur Général aurait droit à l'attribution d'actions de performance au titre de la rémunération variable annuelle à paiement différé, selon le même ratio et dans les mêmes proportions que pour la rémunération variable annuelle en numéraire. En cas d'atteinte à 100 % des conditions de performance, le nombre maximal d'actions de performance attribuables, soit 15 000 actions, serait attribué au Président-Directeur Général. Aucune action de performance supplémentaire ne serait néanmoins attribuée en cas de surperformance au-delà des 100 %.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de Commerce, l'attribution définitive de ces actions de performance au titre de la rémunération variable à paiement différé pour l'exercice 2025 sera conditionnée au vote favorable de l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui se prononcera en 2026 sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2025.

Rémunération à long terme

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a mis en place depuis 2018 une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an et des conditions de performance évaluées sur lesdites périodes :

- en 2022 par le Conseil d'Administration, avec l'attribution de 10 000 actions de performance au Président – Directeur Général, soumise à des conditions de performance évaluées sur la période 2022 – 2024,
- en 2023 par le Conseil d'Administration, avec l'attribution de 10 000 actions de performance au Président – Directeur Général, soumise à des conditions de performance évaluées sur la période 2023 – 2025,
- En 2024 par le Conseil d'Administration, avec l'attribution de 10 000 actions de performance au Président – Directeur Général, soumise à des conditions de performance évaluées sur la période 2024 – 2026.

Le Conseil d'Administration du 21 février 2025, a attribué 10 000 actions de performance au Président-Directeur Général, dans le cadre de la 19^{ème} résolution conférée par l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 6 mai 2024.

L'acquisition de ces actions est assortie des conditions suivantes :

- Les actions ne seront définitivement acquises qu'après une période de trois ans, soit en 2028, et devront ensuite être conservées pendant une durée d'un an par le Président-Directeur Général ;
- Des conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2025-2027 (3 exercices), dont la performance RSE, la qualité des biens et services, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société et le TSR (*Total shareholder return* ou taux de rentabilité obtenu par l'actionnaire). Le poids relatif des quatre conditions est 25 % pour la performance RSE, 25 % pour la Qualité des Biens et Services, 20 % pour le niveau de l'actionnariat salarié et 30 % pour le TSR.

En outre, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration du 21 février 2025 a modifié la méthodologie de calcul de la performance en introduisant une règle plus stricte d'atteinte des objectifs constatés annuellement (au lieu d'une évaluation à l'issue de la période des 3 ans pour certains critères). Ces modifications concernent les indicateurs (i) RSE et (ii) Qualité Biens et Services comme suit :

(i) En ce qui concerne l'indicateur RSE :

Le Conseil d'Administration a décidé de conserver les deux critères d'évaluation, évalués tous les ans pour 50 % chacun, soit :

- Un critère ESG généraliste : en retenant l'indice Ethifinance ESG Ratings⁽¹⁾, avec pour objectif de se maintenir, pour chaque exercice, parmi les 50 premières entreprises du classement national de l'indice précité (sur 230 entreprises dans l'évaluation Gaïa 2020) ;
- Un critère spécifique Environnement : en conservant, pour chaque exercice, le critère CDP Climate Change⁽²⁾ et la note A- ;

(ii) En ce qui concerne l'indicateur Qualité Biens & Services⁽³⁾ :

Compte-tenu de la diversité des acquéreurs, le Conseil d'Administration a retenu les deux critères suivants, évalués tous les ans pour 50 % chacun :

- Un critère lié aux résultats de l'enquête satisfaction réalisée par BVA auprès des clients particuliers avec pour objectifs d'obtenir une note graduelle par exercice comme suit :
 - 69/100 en 2025 ;
 - 70/100 en 2026 ;
 - 70/100 en 2027.
- Un critère lié aux résultats de l'enquête satisfaction réalisée par BVA auprès des clients institutionnels avec maintien de la note moyenne de 8.

A l'issue de chacune de ces trois années, il sera constaté si l'objectif est atteint à 100 %, auquel cas 1/6 des 25 % d'actions de performance attribuable sera acquis. Dans le cas contraire, aucune attribution ne sera faite.

Les conditions suivantes n'ont pas fait l'objet de modification par le Conseil d'Administration :

- La condition liée au niveau de l'actionnariat salarié est la suivante : Maintenir, chaque année, l'actionnariat salarié (au travers de la société Artimus Participations, du PEE et à titre individuel) à au moins 10 % du capital de la Société (*hors opérations financières spécifiques*).
- La condition liée au TSR est atteinte par paliers, aux niveaux et selon les seuils suivants :

Objectif d'atteinte, chaque année, d'un TSR compris entre 10 % et 15 % sur la période de trois ans :

- 0 si le TSR est inférieure à 10 %,
- de 0 % à 100 %, par interpolation linéaire, si le TSR se situe entre 10 et 15 % au bout de 3 ans,
- 100 % si le TSR est égal ou supérieur à 15 %.

Sur la base de travaux de valorisation effectués par un actuaire indépendant à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 21 février 2025, l'avantage correspondant aux 10 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-Directeur Général au titre de sa rémunération à long terme 2025-2027, est évalué à environ 221 658 euros.

(1) Anciennement nommée Gaïa Research, Ethifinance Ratings est une agence de notation du groupe Ethifinance spécialisée dans la notation des performances ESG des sociétés de taille intermédiaire françaises et européennes cotées. Créée en 2004, Ethifinance est un groupe européen de notation, de recherche et de conseil innovant, au service de la finance durable.

(2) Le CDP (Carbon Disclosure Project) est une organisation internationale à but non lucratif visant à étudier l'impact des principales entreprises mondiales cotées en bourse sur le changement climatique. La notation est accordée chaque année sur la base de critères exigeants, et revus régulièrement par le CDP pour s'assurer qu'ils représentent les meilleures pratiques.

(3) Il s'agit de l'indice composite de mesure de Qualité Biens et services basé sur l'enquête annuelle de la société BVA diligentée par la Société. Cet indice comprend 10 indicateurs notés chacun sur 10 dont 9 portent sur le niveau de Satisfaction (envers Kaufman & Broad, sur le bien immobilier, de l'interlocuteur à la réservation, du traitement de demande TMA, de l'espace client, de la visite cloison, du RDV remise des clefs, de l'accompagnement depuis la remise des clefs, la propreté du logement à la livraison) et 1 sur la recommandation.

Le tableau ci-dessous récapitule les modalités de calcul et de pondération entre eux des différents critères de performance à long terme :

Critères	Barème	Objectifs	Règles de calcul	% des actions de performance attribuées
RSE	25%	<ul style="list-style-type: none"> Se maintenir, à chaque exercice, parmi les 50 premières entreprises du classement national de l'indice Ethifinance (sur 230 entreprises dans l'évaluation Gaïa 2020) 	2025 : 1/6	100% sinon 0
			2026 : 1/6	100% sinon 0
			2027 : 1/6	100% sinon 0
		<ul style="list-style-type: none"> Indice CDP Climate Change (<i>Carbon Disclosure Project</i>) : maintenir, pour chaque exercice, note A- 	2025 : 1/6	100% sinon 0
			2026 : 1/6	100% sinon 0
			2027 : 1/6	100% sinon 0
Qualité Biens et Services	25%	Enquête BVA clients particuliers : <ul style="list-style-type: none"> – 2025 : 69/100 – 2026 : 70/100 – 2027 : 70/100 	2025 : 1/6	100% sinon 0
			2026 : 1/6	100% sinon 0
			2027 : 1/6	100% sinon 0
		Enquête BVA clients institutionnels : maintenir, pour chaque exercice, une note de 8	2025 : 1/6	100% sinon 0
			2026 : 1/6	100% sinon 0
			2027 : 1/6	100% sinon 0
Niveau de l'actionnariat salarié	20%	Maintenir, chaque année, l'actionnariat salarié à au moins 10%	2025 : 1/3	100% sinon 0
			2026 : 1/3	
			2027 : 1/3	
TSR	30%	Objectif d'atteinte, chaque année d'un TSR compris entre 10% et 15% sur la période de trois ans	Calcul pour chaque année à hauteur de 1/3 :	Pour chaque année : 0
			TSR < 10%	
			TSR compris entre 10% et 15%	De 0% à 100%, par interpolation linéaire
			TSR égal ou > 15%	100%

Rémunération totale

La rémunération totale maximale du Président-Directeur Général, au titre de la performance de l'exercice 2025, pouvant lui être attribuée, comprenant :

- sa rémunération fixe (650 000 euros) ;
- sa rémunération variable en numéraire (maximum de 910 000 euros) ;
- sa rémunération variable à paiement différé (15 000 actions évaluées à environ 400 843 euros).

S'élève ainsi à environ 1 960 843 euros, soit 33,15 % de rémunération fixe, 66,85 % de rémunération variable, dont 69,42 % versés en numéraire et 30,58 % versés sous la forme d'actions de performance, en ligne avec les pratiques de marché.

Il bénéficierait également d'une rémunération à long terme reposant sur l'attribution de 10 000 actions de performances évaluées à environ 221 658 euros soumise à des conditions de performance évaluées à long terme (période 2025-2027) et de présence.

Véhicule de fonction

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction dont le budget s'élève à 1 700 euros mensuels HT au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2025.

Régime de retraite

Le Président-Directeur Général bénéficie des régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code général des impôts dont le montant des cotisations annuelles, plafonné à 8 % du salaire brut et dans la limite de 8 plafonds de la sécurité social. Ce montant est estimé à 30 104,96 euros au titre de l'année civile 2025.

Indemnités de départ et de non-concurrence

L'indemnité de révocation du Président-Directeur Général est égale à douze mois de rémunération fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à dix-huit mois en cas de prise de contrôle de la Société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la Société. Quelles que soient la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Président-Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédents celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs.

Aucune indemnité ne sera versée au Président-Directeur Général en cas de départ volontaire.

La clause de non-concurrence applicable au Président-Directeur Général, d'une durée de douze mois et couvrant le territoire français, donne lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne que celui-ci aura perçue au cours des douze mois précédents la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le Président-Directeur Général de cet engagement.

Tableau de synthèse des éléments fixes et variables composant la rémunération du Président-Directeur Général

Éléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
Rémunération fixe	Le Président-Directeur Général perçoit une rémunération fixe en douze mensualités.	Le montant annuel brut est fixé à 650 000 euros pour l'exercice 2025.
Rémunération variable	Le Président-Directeur Général perçoit une rémunération variable déterminée au vu des performances du Groupe. Cette rémunération est versée au cours de l'exercice social suivant celui au titre duquel les performances ont été constatées. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de Commerce, cette rémunération variable est conditionnée à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 du Code de Commerce.	La part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur Général est de 700 000 € bruts en cas d'atteinte des objectifs à 100% et, en cas de surperformance jusqu'à l'atteinte de 130% de ces objectifs, à un montant maximum de 910 000 € bruts, dont 15% liés au chiffre d'affaires, 15% à l'EBITDA, 15% au résultat net – part du Groupe, 5% au BFR, 10% aux réservations annuelles de logements, 10% au nombre de lots des Comités d'Engagements au titre de 2025 et 30% liés à des objectifs qualitatifs, présentés ci-dessus. À cette part variable monétaire s'ajoute une part variable versée sous la forme d'attribution gratuite d'actions (15 000), sous réserve d'atteinte des critères de performance décrits ci-dessus et d'une période d'acquisition de 2 ans.
Rémunération long terme	Le Conseil d'Administration a proposé en 2018 la mise en place d'une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions au profit de ce dernier. Le plan de rémunération à long terme a été renouvelé une première fois en 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023. Son renouvellement est proposé en 2025, pour la période 2025-2027.	L'attribution définitive est conditionnée à l'atteinte, chaque année, des objectifs détaillés au paragraphe ci-dessus et une période d'acquisition de 3 ans.
Régime de retraite	Le Président-Directeur Général bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies ; le montant de la cotisation pris en charge par la Société pour le Président-Directeur Général est estimé à 30 104,96 euros au titre de l'exercice 2025.	Le régime est celui décrit au paragraphe ci-dessus.
Indemnité de départ et de non-concurrence	Le Président-Directeur Général bénéficie d'un engagement de versement d'une indemnité de rupture pour le cas où le Conseil déciderait de mettre fin à ses fonctions et d'une indemnité destinée à rémunérer son engagement de non-concurrence.	Le régime de l'indemnité de rupture et de l'indemnité de non-concurrence est décrit au paragraphe ci-dessus.
Véhicule de fonction	Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction dont le budget est de 1 700 euros mensuels HT au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2025.	Non applicable.

Projet de résolution établi par le Conseil d'Administration en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025

CINQUIÈME RÉOLUTION

(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 3.2.1 du rapport précité, inclus dans la section 3.2. du présent document.

3.2.2. Éléments de rémunération versés au Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ou attribués au titre du même exercice

Conformément à l'article L.22-10-34 du Code de Commerce, l'Assemblée Générale annuelle statue sur un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L.22-10-9-I du Code de Commerce, devant figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et comprenant notamment les éléments de rémunération versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, soit l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Par ailleurs, conformément à l'article L.22-10-34-II du Code de Commerce, l'Assemblée Générale annuelle statue sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du

même exercice, par une résolution distincte pour chaque mandataire social.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025 de statuer, dans le cadre de résolutions distinctes, d'une part sur les informations mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de Commerce, comprenant notamment les éléments présentés à la section 3.2.1 ci-dessus, et d'autre part sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024 au Président-Directeur Général, tels qu'exposés ci-dessous, étant précisé que le versement de la rémunération variable est conditionné à un vote positif des actionnaires conformément à l'article L.22-10-34 II.

Rémunération fixe

La rémunération fixe versée au Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 s'élève à 650 000 euros bruts.

La rémunération fixe annuelle brute du Président-Directeur Général est augmentée à 650 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2024, contre 600 000 euros pour l'exercice 2023.

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 15 février 2024 avait décidé d'augmenter la rémunération fixe du Président-Directeur Général de 50 000 euros afin de tenir compte de la résiliation, avec effet au 1^{er} janvier 2024, de l'assurance dont le Président-Directeur Général bénéficiait en cas de perte de revenus liée à la perte de son mandat social, et dont le paiement des cotisations (qui s'étaient élevées à 36 244 euros en 2023) était pris en charge par la Société.

Rémunération variable

La rémunération variable du dirigeant mandataire social 2024 comprend (i) une part variable annuelle cible et maximum, versée en numéraire, (ii) une part annuelle à paiement différé, sous la forme d'attribution gratuite d'actions sous condition de performance.

a) Part variable annuelle en numéraire

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination réuni le 15 janvier 2025, après avoir examiné les résultats de la Société et les résultats qualitatifs du Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024, a fixé la partie quantitative de la rémunération variable due au Président-Directeur Général à 566 400 euros bruts, et la part qualitative de cette rémunération à 130 % de la cible, soit 273 000 euros bruts (soit un total arrondi de 839 400 euros bruts, soit 122 % du montant cible).

Concernant la partie quantitative, représentant 70 % de la rémunération variable, le Conseil d'Administration a ainsi constaté que les droits à la rémunération variable sont ouverts selon la grille ci-dessous :

Objectif	2024		
	Pondération	Atteinte objectif (en % de l'objectif)	Montant bonus (en % du montant cible)
Chiffre d'affaires	15%	97,65%	97,65%
EBITDA	15%	109,28%	115,00%
Résultat net part du Groupe	15%	135,90%	130,00%
BFR	5%	700,37%	130,00%
Nombre réservations logements	10%	100,16%	100,16%
Nombre de lots des Comités d'engagement	10%	128,88%	130,00%

Concernant les critères qualitatifs, représentant 30 % de la rémunération variable, ils ont été examinés par le Comité de Rémunération et de Nomination dans sa séance du 15 janvier 2025 et ont fait l'objet des constats suivants :

Management des équipes du groupe et qualité du climat social :

- Poursuite de la baisse des effectifs avec le soutien des représentants du personnel,
- Implémentation de l'IA notamment au sein des équipes Relations Client, Comptabilité et Commercial avec une amélioration de la productivité des équipes et de la Satisfaction Clients.
- Relations sociales : signature d'une NAO à l'unanimité et changement de la Mutuelle avec maintien des garanties et de dispositifs de santé renforcés.
- Forte agilité organisationnelle des managers et motivation forte en période de crise.
- L'obtention de différents labels 2024 qui viennent reconnaître les évolutions managériales et la transformation du groupe : *Best Managed Companies et Happy Trainees*. Pour plus d'informations sur les notations et labels climatiques, sociales et sociétales obtenus par le groupe pour 2024, le lecteur est invité à se référer à la section 5.1.2.1.2. « Incitation à la prise en compte des résultats en matière de durabilité » du Chapitre 5.

Poursuite du déploiement de la politique RSE :

- L'ensemble des actions mises en place dans le cadre de la RSE sont évoquées dans les Comités RSE qui se sont tenus au cours de l'exercice,
- Lancement de projets en avance de phase atteignant le seuil 2031 de la RE (2ème famille) et le seuil 2028 (2ème et 3ème famille),
- L'évolution du MSPE (généralisation des solutions permettant la recharge des véhicules électriques, zones de vigilance Eau, etc.),
- Lancement Ecoscore showroom Ile de France,
- Renforcement de la prise en compte des enjeux, risques et opportunités sur les thématiques Eau (désimperméabilisation, synergies avec les agences de l'eau, etc.) et Économie Circulaire (Expérimentation lot 0 déchets),
- Mise à jour des processus en matière d'éthique des affaires (en lien avec la Direction de l'audit interne),
- Actions en faveur de la diversité (Direction RH).

Bonne maîtrise des risques :

- Le maintien d'un résultat positif, la maîtrise des charges opérationnelles et l'absence de dette dans un contexte économique tendu démontrent une bonne maîtrise des risques.

Au cours de sa réunion du 15 janvier 2024, après avoir recueilli l'avis du Comité, le Conseil d'Administration a constaté que les résultats obtenus étaient remplis et ouvraient droit à un bonus de 130 %, soit 273 000 euros.

Le versement de la rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2024 est conditionné à l'approbation par la prochaine Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025.

b) Part variable annuelle à paiement différé sous la forme d'actions de performance

Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a fait usage de l'autorisation conférée par la 22^{ème} résolution de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de 2023, et a ainsi attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2024, à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en février 2026. Les actions définitivement acquises devront ensuite être conservées pendant une durée de 2 ans.

L'attribution définitive des actions au mandataire social est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de la rémunération variable annuelle en numéraire exposée au paragraphe a) ci-dessus. Ainsi, dans l'hypothèse où ces conditions de performance seraient atteintes, le Président-Directeur Général aurait droit à l'attribution d'actions de performance au titre de la rémunération variable annuelle à paiement différé, selon le même ratio et dans les mêmes proportions que pour la rémunération variable annuelle en numéraire. Aucune action de performance supplémentaire ne serait néanmoins attribuée en cas de surperformance au-delà des 100 %.

Lors de sa séance du 29 janvier 2025, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, a attribué de manière définitive un nombre de 15 000 actions de performance à M. Nordine Hachemi au titre de sa rémunération variable à paiement différé pour l'exercice 2024, correspondant à une performance globale de 122 %, à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en février 2026.

Sur la base de travaux de valorisation effectués par un actuaire indépendant, à la demande de la Société, à partir notamment du cours de l'action de la Société au 15 février 2024, l'avantage correspondant aux 15 000 actions de performance dont l'attribution est envisagée au Président-Directeur Général au titre de sa rémunération variable annuelle à paiement différé, est évalué à environ 367 427 euros.

Rémunération à long terme

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 25 février 2022 avait décidé, sur proposition du Comité de Rémunération et Nomination, que soit mise en place en une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an (« Second Plan 2022 »).

Le Conseil d'Administration avait décidé de prévoir les conditions de performance suivantes : des conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2022-2024 (3 exercices), dont la performance RSE, la Qualité Biens et Services, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société et le TSR (*Total shareholder return* ou taux de rentabilité obtenu par l'actionnaire). Le poids relatif des quatre conditions est 25 % pour la performance RSE, 25 % pour la Qualité Biens et Services, 20 % pour le niveau de l'actionnariat salarié et 30 % pour le TSR.

Critères de performance	Pondération	Objectifs	Règles de calcul	% des actions de performance attribuées
RSE	25%	Se maintenir sur 3 ans parmi les 70 premières entreprises de l'indice GAIA (230 entreprises)	1/3	100% sinon 0
		Obtenir une notation VIGEO de minimum 50 lors de chaque exercice	1/3	100% sinon 0
		Avoir une note B en 2024 sur l'indice CDP	1/3	100% sinon 0
Qualité Biens et Services ^(a)	25%	Obtenir le score suivant pour chacun des 3 prochains exercices :		
		2022 : 67/100	1/3	100% sinon 0
		2023 : 68/100	1/3	100% sinon 0
		2024 : 69/100	1/3	100% sinon 0
Niveau de l'actionnariat salarié	20%	Maintenir l'actionnariat salarié (au travers de la société Artimus Participations, du PEE et à titre individuel) à au moins 10%		100% sinon 0
TSR	30%	Objectif d'atteinte d'un TSR entre 10% et 15% au bout de trois ans	TSR < 10%	0
			TSR compris entre 0% et 15%	De 0% à 100%, par interpolation linéaire
			TSR égal ou > à 15%	100%

(a) Il s'agit de l'indice composite de mesure de Qualité Biens et Services basé sur l'enquête annuelle de la société BVA diligentée par la Société. Cet indice comprend 10 indicateurs notés chacun sur 10 dont 9 portent sur le niveau de Satisfaction (envers Kaufman & Broad, sur le bien immobilier, de l'interlocuteur à la réservation, du traitement de demande TMA, de l'espace client, de la visite cloison, du RDV remise des clefs, de l'accompagnement depuis la remise des clefs, la propreté du logement à la livraison) et 1 sur la recommandation.

Le Comité de Rémunération et de Nomination du 15 janvier 2025 a fait le constat suivant sur l'atteinte des conditions de performance sur la période considérée :

- En ce qui concerne la condition liée à la performance RSE :

Objectif	Evaluation		
	2022	2023	2024
Se maintenir pendant 3 ans parmi les 70 premières de l'indice GAIA (230 entreprises)	Atteint : 7 ^{ème} dans le classement sectoriel et 38 ^{ème} sur 371 entreprises (GAIA Index) Note : 74/100	Atteint : 24 ^{ème} dans le classement sectoriel (196 entreprises) et 66 ^{ème} sur 349 entreprises (GAIA Index) Note : 73/100	Atteint : 33 ^{ème} dans le classement sectoriel (336 entreprises) (GAIA Index renommée EthiFinance) ^(a) Note : 80/100
Obtenir une notation d'une agence de notation extra-financière qui soit, au minimum, supérieure à la moyenne (notation type VIGEO/Moody's) à partir de 2022 : 50/100	Atteint : la notation sollicitée est de 51/ 100	Atteint : la notation sollicitée est de 58/ 100	Atteint : la notation sollicitée est de A ^(b)
Avoir une note B en 2024 sur l'indice CDP	Atteint : A-	Atteint : A-	Atteint : B ^(c)

(a) Kaufman & Broad a obtenu le certificat EthiFinance ESG Ratings 2024 – Niveau Or.

(b) Moody's VIGEO ne fournissant plus de notation, la dernière note produite reste celle de janvier 2023 (exercice 2022), soit 58/100. Il n'y en aura pas d'autre. A noter : Moody's a noué un partenariat avec MSCI sur la Data RSE. Le Comité de Rémunération et de Nomination a proposé de retenir le rapport MSCI qui a attribué la note A.

(c) Il s'agit de la Note du questionnaire CDP Climate pour 2024.

Les trois objectifs étant réalisés, la condition de performance « RSE » est atteinte.

- En ce qui concerne la condition liée à la performance « Qualité Biens et Services » :

Qualité biens et services	Evaluation		
	2022	2023	2024
Objectif	67	68	69/100
Réalisé	70,4	68,4	67,7
	Atteint	Atteint	Non Atteint

La condition de performance « Qualité Biens et Services » n'est pas atteinte.

- En ce qui concerne la condition liée au niveau de l'actionnariat salarié : l'objectif est de maintenir cet actionnariat (au travers de la société Artimus participations, du PEG et à titre individuel) à au moins 10 % du capital de la Société :

Actionnariat salarié	2020	2021	2022	2023	2024
% actionnariat	15,20%	15,49%	16,56%	12,07%	10,17%

L'objectif étant réalisé, la condition de performance « Niveau de l'actionnariat salarié » est atteinte.

- En ce qui concerne la performance du TSR de la Société appréciée par rapport à la performance du TSR du SBF 120 :

TSR	Kaufman & Broad	SBF 120
moyenne 1 mois	12,61%	12,44%
moyenne 3 mois	19,22%	14,27%

Le TSR étant supérieur à 15 % sur une moyenne de 3 mois, l'objectif est réalisé. La condition de performance « TSR » est atteinte à 100 %.

Tableau de synthèse sur le nombre d'actions de performance à attribuer

Critères de Performance	Pondération	Nbre AGA	Atteinte (base 100)	Obtention
Performance RSE	25%	2 500	100%	2 500 ^(a)
Qualité Biens et Service	25%	2 500	0%	0
Niveau de l'actionnariat salarié	20%	2 000	100%	2 000
TSR	30%	3 000	100%	3 000
TOTAL	100%	10 000	75%	7 500

(a) Pour davantage d'informations sur les conditions d'attribution, le lecteur est invité à se référer au paragraphe « Rémunération à long terme » ci-dessus.

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, a décidé d'attribuer à M. Nordine Hachemi, au titre de sa rémunération à long terme sous forme d'actions de performance (période 2022-2024), un total de 7 500 actions (évaluée à environ 139 681 euros).

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 II du Code de Commerce (vote « ex post »), le versement des actions de performance sera soumis au vote favorable de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 6 mai 2025 pour statuer sur l'attribution définitive desdites actions. Le transfert effectif de la propriété des actions ne pourra intervenir qu'après approbation de la résolution concernée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération au titre du mandat d'Administrateur

Néant.

Indemnités de départ et de non-concurrence

Voir le paragraphe 3.2.2, a) ci-dessus.

Régime de retraite

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une retraite supplémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code général des impôts ; le montant de la cotisation prise en charge par la Société pour le Président-Directeur Général s'est élevé à 29 458,80 euros au titre de l'année civile 2024. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.

Cet engagement avait été autorisé par le Conseil d'Administration de la Société du 16 avril 2015 et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2016. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024, en sa huitième résolution, lors du renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Nordine Hachemi. Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 a reconduit, pour une durée de trois années, les fonctions de M. Nordine Hachemi en qualité de Président du Conseil d'Administration exerçant la Direction générale de la Société ainsi que cet engagement.

Véhicule de fonction

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction dont le budget est de 1 700 euros HT mensuels au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Engagements autorisés

Votre Conseil d'Administration a, dans sa séance du 6 mai 2024 et sur recommandations du Comité de Rémunération et de Nomination, renouvelé, pour une durée de trois années, le mandat de Nordine Hachemi en qualité de Président-Directeur Général et autorisé les engagements suivants :

(a) Indemnité de révocation au bénéfice du Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a nommé M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2013 et a approuvé les termes de son contrat de mandat qui prévoit le versement à son bénéfice d'une indemnité de révocation dans les conditions suivantes :

En cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la Société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.

L'indemnité sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brute due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la Société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la Société.

Quelle que soit la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédents celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs (fixés pour la première fois lors de sa nomination puis au début de chaque exercice).

Aucune indemnité ne sera versée au Président-Directeur Général en cas de départ volontaire.

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de Commerce, ledit engagement a été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024.

(b) Indemnité de non-concurrence au bénéfice du Directeur Général

En cas de départ de M. Nordine Hachemi, il sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du Groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social. Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de Commerce, ledit engagement a été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024.

(c) Retraite supplémentaire à cotisations définies accordée au Président-Directeur Général

M. Nordine Hachemi bénéficie du régime de retraite complémentaire des cadres de la Société et d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies au même titre que les membres du comité de direction.

Le montant maximal des cotisations annuelles est plafonné à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale. Les cotisations prises en charge par la Société se sont élevées en 2024 à 29 548,8 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de Commerce, ledit engagement a été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024.

3.2.2.1.3.1. Tableaux de synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composants la rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ou attribués au titre du même exercice

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Description
Rémunération fixe	650 000 €	La modification intervenue dans la rémunération fixe du Président-Directeur Général est précisée à la section 3.2.2. du présent chapitre.
Rémunération variable	839 400 €	Montant arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	Néant	–
Rémunération exceptionnelle	Néant	–
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites	571 069 €	
dont Plan 2024 (1 ^{er} Plan)	367 427 €	15 000 actions gratuites. ^(a)
dont Plan 2024 (2 ^e Plan)	203 642 €	10 000 actions de performance. ^(b)
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Néant	–
Régime de retraite supplémentaire et complémentaire	29 548,80 €	Cotisations annuelles plafonnées à 8% de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.
Véhicule de fonction	20 400 €	1 700 € HT mensuel.
Avantages de toute nature	Néant	–

(a) Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2024 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2026. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir :

l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;

l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes, et la qualité du climat social dans l'entreprise, la poursuite du déploiement de la politique RSE et la bonne maîtrise des risques. Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025 a attribué de manière définitive, sous condition de présence en 2026, 15 000 actions de performance sur les 15 000 actions de performance initialement attribuées à Monsieur Nordine Hachemi au titre de sa rémunération variable à paiement différé pour l'exercice 2024.

(b) Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a renouvelé une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2024-2026 (performance RSE – Qualité, Biens et Services – niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société – TSR). Pour plus de détails sur les objectifs liés à la rémunération du Président-Directeur Général, le lecteur est invité à se référer au paragraphe « Rémunération à long terme », ci-dessus.

Tableau 1 – Nomenclature AMF

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (montants en euros)

Nordine Hachemi	Exercice clos le 30 novembre 2024	Exercice clos le 30 novembre 2023
Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 489 400	1 360 368
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)		
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	571 069 ^(a)	506 395 ^(b)
TOTAL	2 060 469	1 866 763

(a) Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2024 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2026. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir :

L'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;

L'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la poursuite de la mise en place de la politique RSE et la bonne maîtrise des risques.

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025 a attribué de manière définitive, sous condition de présence en 2026, 15 000 actions de performance sur les 15 000 actions de performance initialement attribuées à M. Nordine Hachemi au titre de sa rémunération variable à paiement différé pour l'exercice 2024. Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a par ailleurs renouvelé une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2024-2026 (performance RSE – Qualité, Biens et Services – niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société – TSR).

(b) Le Conseil d'Administration du 24 février 2023 avait attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2023 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2025. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir :

L'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;

L'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes, la qualité du climat social dans l'entreprise, la maîtrise des charges opérationnelles (y compris masse salariale), la mise en place de la politique RSE et la bonne maîtrise des risques. Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2024 avait attribué de manière définitive, sous condition de présence en 2025, 15 000 actions de performance sur les 15 000 actions de performance initialement attribuées à M. Nordine Hachemi au titre de sa rémunération variable à paiement différé pour l'exercice 2023.

Le Conseil d'Administration du 24 février 2023 a par ailleurs renouvelé une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2023-2025 (performance RSE – Qualité, Biens et Services – niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société – TSR).

Tableau 2 – Nomenclature AMF

Nordine Hachemi	Exercice clos le 30 novembre 2024		Exercice clos le 30 novembre 2023	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	650 000 ^(a)	650 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle	839 400 ^(a)	724 124 ^(c)	724 124 ^(c)	677 518 ^(b)
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	200 000 ^(c)
Rémunération (ex-Jetons de présence)	–	–	–	–
Avantage de toute nature (assurance chômage)	–	–	36 244 ^(f)	36 244 ^(f)
TOTAL	1 489 400	1 374 124	1 360 368	1 513 762

(a) Le montant de la rémunération fixe a été arrêté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025. Ce montant correspond à la rémunération de M. Nordine Hachemi, calculée au prorata pour la période allant du 1er février 2024 au 30 novembre 2024.

(b) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2022 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 27 janvier 2023 et versée en février 2023.

(c) Cette rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2023 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 27 janvier 2023.

(d) Cette rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2022 avait été arrêtée par le Conseil d'Administration du 27 janvier 2023.

(e) Cette rémunération variable au titre de l'exercice 2024 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025.

(f) Pour rappel, le Président-Directeur Général bénéficiait jusqu'au 30 novembre 2023 et avec effet au 1er janvier 2024, d'une assurance perte de revenus.

Le Président-Directeur Général bénéficie également d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code général des impôts, depuis son entrée dans la Société ; le montant des cotisations pris en charge par la Société s'est élevé au titre de 2024 à 29 548,8 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

La Société a souscrit, en plus du régime de retraite dont bénéficie l'ensemble des salariés, un régime complémentaire pour les mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité de Direction.

À la date du présent document, Nordine Hachemi détient 113 661 actions de la Société. Par ailleurs, il détient directement et indirectement au travers de la société RKCI dont il détient 100 % du capital, 27,37 % du capital de la société Artimus Participations, qui détient elle-même 4,51 % de la Société Kaufman & Broad SA. Nordine Hachemi détient directement et indirectement 1,81 % du capital de Kaufman & Broad SA.

Tableau 11 Nomenclature AMF

Dirigeant Mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Nordine Hachemi Président-Directeur Général	Non	Oui ^(a)	Oui ^(b)	Oui ^(c)

(a) Nordine Hachemi bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code Général des Impôts ; le montant de la cotisation pris en charge par la Société pour Nordine Hachemi s'est élevé à 29 548,80 euros au titre de l'année 2024. Ces cotisations correspondent aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % de la rémunération brute dans la limite de huit fois le plafond de la sécurité sociale.

(b) L'indemnité de révocation est égale à 12 mois de rémunérations fixe et variable brutes dues au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la Société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la Société.

(c) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois couvrant le territoire français, donnant lieu à une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Projet de résolution établi par le Conseil d'Administration en application de l'article L. 22-10-34 du Code de Commerce soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composants la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 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, 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.22-10-34 du Code de Commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société, telle que présentée dans la section 3.2.2 du rapport précité, inclus dans la section 3.2. du présent document.

Ratio entre le niveau de rémunération du Président-Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés du groupe

Pour le calcul des ratios présentés ci-dessous conformément à l'article L.22-10-9 du Code de Commerce, la Société s'est référée aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF mis à jour en décembre 2022. Conformément à l'article L.22-10-9, ces ratios sont présentés pour les cinq derniers exercices. Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se référer à la section 3.2.1 « Politique de rémunération du dirigeant mandataire social ».

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés et tenant compte des actions de performance et actions gratuites attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur (valeur IFRS) au moment de leur attribution. Les éléments inclus au numérateur correspondent aux montants versés présentés au sein des tableaux de la nomenclature AMF 2 et 6 ci-dessous.

	Exercice 2024	Exercice 2023	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2020
Ratio sur rémunération moyenne	24,86	25,15	25,91	24,67	27,43
Ratio sur rémunération médiane	31,14	32,97	33,61	32,00	35,15

Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants et des ratios susvisés au cours des cinq derniers exercices

	Exercice 2024	Exercice 2023	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2020
Rémunération du dirigeant mandataire social ^(a)	1 945 193 €	2 020 157 €	2 010 264 €	2 010 991 €	1 982 096 €
Performance de l'entreprise (Résultat net Groupe)	44,97 M€	60,05 M€	49,0 M€	40,1 M€	76,3 M€
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants ^(b)	78 248 €	80 322 €	77 574 €	73 315 €	77 806 €
Ratio sur rémunération moyenne	24,86 €	25,15	25,91	27,43	27,22
Ratio sur rémunération médiane	31,14 €	32,97	33,61	35,15	34,75

(a) Comprend la rémunération fixe, la rémunération variable, les primes exceptionnelles, les avantages en nature versés au cours de l'exercice, ainsi que les actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur (valeur IFRS) au moment de leur attribution.

(b) Calculée conformément aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF en date du 20 décembre 2022 en prenant en compte le périmètre groupe des salariés (incluant la rémunération fixe, la rémunération variable, primes exceptionnelles, les avantages en nature, l'abondement au titre du Plan d'Épargne d'Entreprise, versés au cours de l'exercice ainsi que les actions gratuites attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur – valeur IFRS au moment de leur attribution). Aucun ratio ne peut être donné concernant la société Kaufman & Broad SA, société holding du groupe, en l'absence de salarié sur cette société.

3.2.3. Rémunération des mandataires sociaux non-exécutifs

(i) Politique de rémunération des Administrateurs

L'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 6 mai 2025, a décidé de fixer à 450 000 euros la somme globale attribuée chaque année au titre des rémunérations au Conseil d'Administration à compter de l'exercice 2024 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée.

Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, lors de son actualisation approuvée par le Conseil d'Administration le 27 septembre 2018, prévoit que les rémunérations sont réparties entre les Administrateurs n'ayant aucune fonction dans le groupe Kaufman & Broad, au titre de leur mission d'Administrateur. Le montant des rémunérations est versé au prorata en fonction des présences physiques (ou par visioconférence) aux réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice. Une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des rémunérations allouées au Conseil d'Administration, est versée aux membres des différents Comités n'ayant aucune fonction dans le groupe Kaufman & Broad ainsi que, le cas échéant, à l'Administrateur Référent, en fonction de leur présence aux réunions de ces Comités. Par ailleurs, une rémunération fixe annuelle est attribuée au Président de chaque Comité. À ces rémunérations de base s'ajoute un montant dû pour chaque réunion des Comités du Conseil à laquelle assiste l'Administrateur concerné.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 29 janvier 2024, a décidé d'attribuer des rémunérations pour l'exercice 2024 selon les règles suivantes :

Le plafond global de 55 000 euros alloués aux Administrateurs est supprimé

- 1. Le montant rémunérant la mission d'Administrateur en cas de présence physique ou par visioconférence à chaque séance du Conseil est fixé à 4 000 euros ; étant entendu que :*
- 2. Le montant de 4 000 euros est ramené à 2 000 euros pour les séances auxquelles l'Administrateur participe par visioconférence dès lors qu'elles dépassent le nombre de deux (sans prise en compte du cas où l'Administrateur est convoqué en urgence à une réunion du Conseil, tel que prévu au 2.2) ci-dessous ;*
- 3. Le montant de 4 000 euros est versé à l'Administrateur dans le cas où le Président du Conseil d'Administration décide de tenir un Conseil uniquement en visioconférence afin de délibérer en urgence sur un ordre du jour ;*

4. M. Nordine Hachemi et l'Administrateur représentant les salariés actionnaire n'auront pas droit au versement d'une rémunération ;

5. L'Administrateur Référent perçoit une rémunération supplémentaire de 17 000 euros en sus de la rémunération lui étant attribuée au titre de sa fonction d'Administrateur ;

Les membres du Comité d'audit perçoivent une rémunération de 3 000 euros pour chaque participation physique ou en visioconférence aux séances du Comité d'Audit ; étant entendu que le montant de 3 000 euros est ramené à 1 500 euros pour les seules séances en visioconférence, dans le cas où l'Administrateur participe à plus d'une séance du Comité d'audit par visioconférence (étant entendu que la tolérance admise de participer à une seule séance du Comité par visioconférence pourrait être revue à la hausse en cas du dépassement du nombre habituel de réunions programmées dudit Comité) ;

6. La rémunération de la Présidente du Comité d'Audit est maintenue à 7 000 euros ;

7. Les membres du Comité de Rémunération et de Nomination perçoivent une rémunération de 3 000 euros pour chaque participation physique ou en visioconférence aux séances du Comité de Rémunération et de Nomination ; étant entendu que le montant de 3 000 euros est ramené à 1 500 euros pour les seules séances en visioconférence, dans le cas où l'Administrateur participe à plus d'une séance du Comité de Rémunération et de Nomination par visioconférence (étant entendu que la tolérance admise de participer à une seule séance du Comité par visioconférence pourrait être revue à la hausse en cas du dépassement du nombre habituel de réunions programmées dudit Comité) ;

8. La rémunération du Président du Comité de Rémunération et de Nomination est maintenue à 5 000 euros ;

9. Les membres du Comité RSE perçoivent une rémunération de 3 000 euros pour chaque participation physique ou en visioconférence aux séances du Comité RSE ; étant entendu que le montant de 3 000 euros est ramené à 1 500 euros pour les seules séances en visioconférence, dans le cas où l'Administrateur participe à plus d'une séance du Comité RSE par visioconférence (étant entendu que la tolérance admise de participer à une seule séance du Comité par visioconférence pourrait être revue à la hausse en cas du dépassement du nombre habituel de réunions programmées dudit Comité) ;

10. La rémunération du Président du Comité RSE est maintenue à 5 000 euros

Projet de résolution établi par le Conseil d'Administration en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2025

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux non-exécutifs)

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 des mandataires sociaux non-exécutifs de la Société, telle que présentée dans la section 3.2.3 du rapport précité, inclus dans la section 3.2. du présent document.

(ii) Éléments de rémunération versés aux Administrateurs au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ou attribués au titre du même exercice

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 29 janvier 2025, a décidé, de verser un montant global de 360 000 euros de rémunération au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024, répartis comme suit en fonction des critères susmentionnés :

Tableau 3 – Nomenclature AMF

Mandataires sociaux non exécutifs	2023		2024	
	Montants attribués ^(a)	Montants versés	Montants attribués ^(a)	Montants versés
Isabelle Bordry^(b)	-	-	12 000	12 000
Autres rémunérations	-	-	N/A	N/A
Sylvie Charles^(b)	63 000	63 000	66 000	66 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Jean-Louis Chaussade	58 436	58 436	47 000	47 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Yves Gabriel^(c)	26 927	26 927	14 000	14 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Michel Giannuzzi^(b)	35 927	35 927	22 000	22 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Sophie Lombard^(b)	63 000	63 000	45 000	45 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Annalisa Loustau Elia^(b)	24 364	24 364	31 000	31 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Michel Paris^(b)	53 164	53 164	56 500	56 500
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Yves Perrier^(b)	-	-	16 500	16 500
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Lucile Ribot^(b)	41 800	41 800	46 000	46 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Michel Sirat^(b)	-	-	4 000	4 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Aline Stickel	-	-	-	-
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	366 618	366 618	360 000	360 000

(a) Les montants des rémunérations attribués ou dues aux Administrateurs indépendants ont été calculés en tenant compte, le cas échéant, des présences (physiques ou en visioconférence) aux réunions du Conseil (hors rémunération de la mission d'Administrateur Référent).

(b) Le Conseil d'Administration du 6 mai 2024 a coopté Mme Isabelle Bordry en qualité de nouvel Administrateur en remplacement de M. Yves Gabriel démissionnaire et nommé :

- M. Yves Perrier comme nouveau membre du Comité de Rémunération et de Nomination en remplacement de M. Michel Giannuzzi ;
- M. Michel Paris comme nouveau membre et Président du CRN en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire ;
- Mme Annalisa Loustau Elia comme nouveau membre du Comité RSE en remplacement de M. Michel Paris démissionnaire ;
- Mme Lucille Ribot comme nouveau membre du Comité RSE en remplacement de Mme Sophie Lombard démissionnaire ;
- Mme Sylvie Charles comme nouveau membre du Comité RSE.

Une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des rémunérations allouées au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale, est versée aux Administrateurs indépendants membres du Comité d'Audit n'ayant aucune fonction dans le groupe (voir section 3.2.3 « Rémunération des mandataires sociaux non-exécutifs »).

3.2.4. Rémunération des membres du Comité Exécutif

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

- Le Comité Exécutif définit la stratégie du groupe et suit son déploiement. Il arrête les orientations et les principales décisions concernant la vie du groupe. Il arrête les objectifs du Plan annuel par activité. Enfin, il définit les politiques transversales et s'assure de leur mise en place. Il est composé du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Activité, du DG Finance et 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 2024, 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 3 058 145 euros, dont 1 816 139 euros de salaire fixe et 1 242 006 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 1 987 557 euros dans les comptes de l'exercice 2024. 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 2024, les membres du Comité Exécutif non compris les mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA ont bénéficié de 17 500 actions attribuées gratuitement le 15 février 2024.

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

- l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances du groupe et de leur périmètre à court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;
- L'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés à leurs périmètres de responsabilité.
- Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025 a constaté la réalisation des conditions de performances applicables à 17 500 actions de performance.

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

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs et des membres du Comité de Direction, mentionnées à la section 3.2.3, traitant des intérêts des dirigeants, sont généralement versés par le GIE Kaufman & Broad pour ce qui est des rémunérations fixes et variables ainsi que des avantages en nature (le GIE Kaufman & Broad est une structure dédiée à la mise à disposition de moyens aux différentes entités juridiques composant le groupe, et notamment du personnel). Par ailleurs, les plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites ont été autorisés par l'Assemblée Générale et les attributions aux bénéficiaires décidées par le Conseil d'Administration de la Société Kaufman & Broad SA. Enfin, les actions livrées ont été prélevées sur les actions auto-détenues par cette Société.

3.3. Intéressement et participation du personnel

Par accords entre la Direction et les organisations syndicales du 25 juin 2020, Kaufman & Broad a mis en place pour ses collaborateurs une participation aux bénéfices de l'entreprise ainsi qu'un intéressement. Ces deux accords sont applicables à compter du 1^{er} décembre 2020.

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.

3.4. Rapport sur les options et les actions gratuites

3.4.1. Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions

(i) Plan d'options d'achat ou de souscription d'actions

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions n'est en vigueur au sein du groupe.

(ii) Plans d'attribution d'actions gratuites

Depuis le 3 mai 2018, date à laquelle l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires de la Société, à émettre ou existantes, au profit des membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société, l'ensemble des plans sont soumis aux critères d'attribution suivants :

- Une condition de présence au sein des effectifs de Kaufman & Broad à la date d'attribution définitive par le Conseil d'Administration par rapport à la liste des bénéficiaires des attributions initiales au terme de la période d'acquisition telle que prévue lors de l'attribution par le Conseil d'Administration (d'une période d'acquisition de trois ans et d'une année de conservation pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société ou d'une période d'acquisition de deux ans et de deux années de conservation au profit des membres du personnel de la Société et du mandataire social pour le plan universel). 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. 3414 du Code de la sécurité sociale ou de départ à la retraite ;
- La condition du respect d'un ensemble de critères de performance quantitatif et qualitatif :
- ✓ Pour les membres du personnel assujettis en fonction du poste exercé au sein de la Société. Ces critères sont, pour partie, basés sur des critères de performance exigeante ayant un impact sur l'activité du groupe et des critères individuels liés aux objectifs du poste. Les salariés concernés par ces critères représentent environ 15 % de la liste des bénéficiaires des attributions initiales (notamment les membres du Comité Exécutif, du Comité de Direction et du Comité de Direction Élargi).
- ✓ Pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société du respect d'un ensemble de critères de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à moyen et long terme, déterminé par la Société pour la période de référence concernée à l'attribution par le Conseil d'Administration, soit une période d'acquisition de trois ans (voir détail des critères à la section 3.2 « Politique de rémunération du groupe » paragraphe « Politique de rémunération du dirigeant mandataire social » (ii)).

Plan d'attribution d'actions gratuites 2024

L'Assemblée Générale du 6 mai 2024, dans sa 19^{ème} résolution, a donné l'autorisation pour une durée de 38 mois au Conseil d'Administration de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés et/ou des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux, dans les conditions listées ci-après :

- Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 250 000 actions, étant précisé que le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas dépasser 50 000 actions ;
- L'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive soit i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, les bénéficiaires devant alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive, soit ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale. Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment, et pourra, dans le premier cas, allonger la période d'acquisition et/ou de conservation, et dans le second cas, allonger la période d'acquisition et/ou fixer une période de conservation.

Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation en cas de décès ou d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale :

- L'attribution définitive des actions aux bénéficiaires mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- L'attribution définitive des actions aux bénéficiaires salariés pourra être subordonnée à la réalisation de conditions de performances définies par le Conseil d'Administration ;
- L'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

L'Assemblée Générale a délégué tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que des dispositions de la présente résolution, pour mettre en œuvre celle-ci et notamment :

- Fixer les conditions notamment de performance et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions ;
- Fixer, sous réserve de la durée minimale ci-dessus indiquée, la durée de conservation des actions sachant qu'il appartiendra au Conseil d'Administration pour les actions qui seraient, le cas échéant, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1, II al. 4 du Code de Commerce, soit de décider que ces actions ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- Décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient pendant la période d'acquisition des actions attribuées, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;
- Accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

3.4.2. Options de souscription ou d'achat d'actions

Tableau 4 – Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2024 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe

<i>Nom du dirigeant mandataire social</i>	N° et date du plan (achat ou souscription)	Nature des options Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice
Nordine Hachemi	-	-	Néant	-

Tableau 5 – Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice clos le 30 novembre 2024 par chaque dirigeant mandataire social

<i>Options levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social</i>	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Nordine Hachemi	-	Néant	-

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (après regroupement d'actions) (nomenclature AMF)

Néant.

Il n'y a aucun plan en cours au 30 novembre 2024.

Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)			

3.4.3. Attribution d'actions gratuites

(i) Historique des attributions d'actions gratuites

Tableau 10 – Nomenclature AMF

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS						
INFORMATION SUR LES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT						
Date d'Assemblée	Février 2022	Février 2023	Février 2023	Février 2024	Février 2024	Février 2024
	Plan 2	Plan 1	Plan 2	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Date d'Assemblée Générale	06-mai-21	05-mai-22	05-mai-22	04-mai-23	04-mai-23	04-mai-23
Date du Conseil d'Administration	25-févr-22	24-févr-23	24-févr-23	15-févr-24	15-févr-24	15-févr-24
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	10 000	138 022	10 000	113 490	10 000	19 355
Nombre total d'actions nombre attribuées aux mandataires sociaux	10 000	15 000	10 000	15 000	10 000	-
<i>Nordine Hachemi</i>	10 000	15 000	10 000	15 000	10 000	-
Date d'acquisition des actions	25-févr-25	24-févr-25	24-févr-26	15-févr-26	15-févr-27	15-févr-25
Date de fin de période de conservation	25-févr-26	24-févr-27	24-févr-27	15-févr-28	15-févr-28	15-févr-28
Nombre d'actions définitivement attribuées	7 500	15 000	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 30 nov. 24	2 500	38 108	-	11 590	-	2 075
Actions attribuées gratuitement restantes au 30 nov. 24	-	99 914	10 000	101 900	10 000	17 280

Pour davantage d'information sur les actions gratuites attribuées à chaque mandataire social, le lecteur est invité à se référer au paragraphe (ii) - Tableau 6 nomenclature AMF ci-dessous.

(ii) Actions gratuites attribuées à chaque mandataire social

Tableau 6 – Nomenclature AMF

Actions gratuites attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice ^(a)	Cours à la date attribution	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Nordine Hachemi						
dont Plan 2024 (1 ^{er} Plan) ^(a)	15/02/2024	15 000	30.05	367 427	15/02/2026	15/02/2028
dont Plan 2024 (2 ^e Plan) ^(b)	15/02/2024	10 000	30.05	203 642	15/02/2027	15/02/2028

(a) Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2024 à condition que celui-ci soit encore en fonction lors de leur acquisition définitive en 2026. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir :

- l'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPg et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;
- l'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au management des équipes et la qualité du climat social dans l'entreprise, la poursuite du déploiement de la politique RSE et la bonne maîtrise des risques. Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2025 a attribué de manière définitive, sous condition de présence en 2026, 15 000 actions de performance sur les 15 000 actions de performance initialement attribuées à M. Nordine Hachemi au titre de sa rémunération variable à paiement différé pour l'exercice 2024.

(b) Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a renouvelé une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier et prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a par ailleurs décidé que ces actions étaient assorties de conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2024-2026 (performance RSE – Qualité, Biens et Services – niveau de l'actionariat salarié dans le capital de la Société – TSR).

(iv) Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social exécutif durant l'exercice 2024

Tableau 7 – Nomenclature AMF

Actions gratuites acquises définitivement durant l'exercice 2024 pour chaque dirigeant mandataire social

Actions gratuites devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	Dates des Plans	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Nordine Hachemi	15 000	14 550	(a)
	25/02/2022 (1 ^{er} Plan)		
	10 000	6 500	(b)
	26/02/2021 (2 ^{ème} Plan)		

(a) *Faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2021, le Conseil d'Administration en date du 25 février 2022 a décidé d'attribuer une rémunération annuelle à paiement différé sous forme d'actions de performance. Le Conseil d'Administration a ainsi attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2022, à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2024.*

- *L'attribution définitive des actions de performance au mandataire social serait assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de la rémunération variable annuelle en numéraire. Les critères quantitatifs sont composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPg et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre des Comités d'Engagement. Les critères qualitatifs sont appréciés à partir des éléments qualitatifs suivants : management des équipes du groupe et la qualité du climat social dans l'entreprise, la mise en place de la politique RSE, la bonne maîtrise des risques.*
- *Les conditions de performance fixée par le Conseil ayant été partiellement remplies, l'attribution définitive de 14 550 actions a été réalisée en février 2024.*

(b) *Le Conseil d'administration du 26 février 2021 a décidé que soit mise en place en 2021 une rémunération à long terme du Président-Directeur Général reposant sur l'attribution gratuite de 10 000 actions de performance au profit de ce dernier prévoyant une durée d'acquisition de trois ans et une période de conservation d'un an. Le Conseil a décidé de prévoir les conditions de performance suivantes :*

- *Des conditions de performance à long terme évaluées sur la période 2021-2023 (3 exercices), dont la performance RSE, la satisfaction client, le niveau de l'actionnariat salarié dans le capital de la Société et le TSR (Total shareholder return ou taux de rentabilité obtenu par l'actionnaire). Le poids relatif des quatre conditions est 20 % pour la performance RSE, 22,5 % pour la Qualité Biens et Services, 22,5 % pour le niveau de l'actionnariat salarié et 35% pour le TSR.*
- *Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2024 a décidé d'attribuer à M. Nordine Hachemi 6 500 actions de performance au titre de sa rémunération à long terme évaluées sur la période 2021-2023. L'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024 a statué sur l'attribution définitive des actions, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 II du Code de Commerce (vote « ex post »).*

Actions gratuites attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 à raison des mandats et fonctions qu'ils y exercent

Néant.

Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2024 par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 à chacun des dix salariés de la Société non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé

Salariés de la Société	Nombre	Cours à la date d'attribution	Date d'attribution des actions	Société attributrice
Actions attribuées, durant l'exercice, aux dix salariés du groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé ^(a)	19 500	30,05	15/02/2024	Kaufman & Broad SA

(a) 19 500 actions dans le cadre du 1^{er} Plan 2024, soumises à la condition du respect d'un ensemble de critère de performance quantitatif et qualitatif ayant un impact sur l'activité du groupe à court terme (année budgétaire).

La propriété de ces actions attribuées sera transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de 2 ans suivant la date d'attribution tel que défini par le règlement établi pour cette attribution. Le cours d'ouverture de l'action le jour de l'attribution était de 30,05 euros le 15 février 2024.

Actions gratuites attribuées durant l'exercice clos le 30 novembre 2024 par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 à l'ensemble des salariés bénéficiaires par catégorie de bénéficiaires

Catégorie	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées
Dirigeant mandataire social ^(a)	1	15 000
Membre du Comité de Direction	9	27 100
Directeurs de centres de profit/ou de fonction centrale	27	18 930
Directeurs de services	120	33 930
Autres salariés	482	51 550
TOTAL ^(b)	639	146 510

(a) Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a attribué 15 000 actions de performance au Président-Directeur Général au titre de 2024 à condition que celui-ci soit encore en fonctions lors de leur acquisition définitive en 2026. L'attribution définitive des actions est assujettie aux mêmes conditions de performance que celles prévues dans le cadre de sa rémunération variable annuelle en numéraire, à savoir :

- L'atteinte de critères quantitatifs composés de critères reflétant les performances court terme tels que le Chiffre d'Affaires, l'EBITDA, le RNPG et le BFR, et de critères anticipant les performances futures, tels que le nombre de Réservations de logements et le nombre de lots des Comités d'Engagement ;
- L'atteinte de critères qualitatifs composés de critères liés au des équipes du groupe et la qualité du climat social dans l'entreprise, la poursuite du déploiement de la politique RSE et la bonne maîtrise des risques.
- Le Conseil d'Administration du 30 janvier 2025 a attribué de manière définitive 15 000 actions de performance correspondant à une performance globale de 100%.

(b) L'attribution définitive de certaines actions était soumise à des conditions de performance au titre de l'exercice 2023. Sur 73 600 actions attribuées le 15 février 2024, 69 950 ont été définitivement attribuées au regard des performances réalisées.

La propriété de ces actions attribuées sera transférée à l'issue de la période d'acquisition, soit après un délai de 2 ans suivant la date d'attribution tel que défini par le règlement établi pour cette attribution. Le cours d'ouverture de l'action le jour de l'attribution était de 28,95 euros le 24 février 2023.

3.5. Autres informations

3.5.1. Nombre total d'options qui ont été conférées sur les actions du groupe

Voir section 3.4.1 « Plans d'option d'achat ou de souscription d'actions – Attribution gratuite d'actions – Attribution de bons de souscription d'actions ».

Le détail des informations sur les opérations de l'exercice sur les options d'achat d'actions est présenté à la section 6.2.4.2 « Bilan des opérations d'achat et de ventes d'actions » et suivants.

3.5.2. Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction

Néant.

3.5.3. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction

Néant.

3.5.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de Commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange. À la connaissance de la Société, les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange sont les suivants :

À la connaissance de la Société, les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange sont les suivants :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites aux chapitres 2 et 7 du présent document ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, à l'exception de la sanction prévue par l'article 7 des statuts de la Société en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils statutaires (2 % du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclarations prévus par les dispositions légales et réglementaires) ;
- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions ;
- à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux. Il est précisé toutefois que l'article 9 des statuts prévoient un droit de vote double attaché aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire, étant précisé que le droit de vote double

cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi ;

- il n'existe pas de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel avec des droits de contrôle qui ne sont pas exercés par ce dernier ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires ;
- en matière de pouvoirs du Conseil d'Administration, les délégations financières en cours sont décrites dans le présent document à la section 3.5.6 ci-après ;
- la modification des statuts de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- concernant les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, il est précisé qu'il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement, les contrats d'émission EURO PP et le contrat de crédit syndiqué ;

Les accords prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général sont décrits à la section 3.2.1. du présent document. Il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

3.5.5. Ratio d'équité au sens de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce

Les ratios requis en application de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce sont décrits à la section 3.2.2 du présent chapitre.

3.5.6. Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité

(en euros)	Date de l'AGE	Date d'expiration de la délégation	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Augmentation(s) réalisée(s) les années précédentes	Augmentation(s) réalisée(s) au cours de l'exercice	Augmentation(s) réalisée(s) depuis la clôture de l'exercice	Montant résiduel au jour de l'établissement du présent tableau
Autorisation en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec suppression du DPS, de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'AGE dans la limite de 10% du capital ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	10% du capital par période de 12 mois	Néant	Néant	Néant	10% du capital
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance I en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	10% du capital au 4 mai 2023	Néant	Néant	Néant	10% du capital au 4 mai 2023
Délégation à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou à l'attribution de titres de créances en rémunération de titres apportés en cas d'OPE initiée par la Société ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	543 000 €	Néant	Néant	Néant	543 000 €
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves ou de primes	4 mai 2023	4 juillet 2025	823 000 €	Néant	Néant	Néant	823 000 €
Autorisation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du DPS ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025		Néant	Néant	Néant	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital avec suppression du DPS dans le cadre d'offres au public autres que celles visées à l'article L 411-2 du code monétaire et financier ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	543 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès à des titres de capital)	Néant	Néant	Néant	543 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (ou valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès à des titres de capital)
Délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital avec suppression du DPS dans le cadre d'offres au public visées au 1 de l'article L 411-2 du code monétaire et financier ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	543 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital ou à un titre de créances)	Néant	Néant	Néant	543 000 € (actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (titres de créances ou valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital ou à un titre de créances)
Délégation à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital avec maintien du DPS ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	2 220 000 € actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital ou à un titre de créances)	Néant	Néant	Néant	2 220 000 € actions ou valeurs mobilières) 500 000 000 € (valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital ou à un titre de créances)
Délégation à l'effet d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du DPS au profit des adhérents de PEE du groupe pour un montant maximal de 3% du capital ^(a)	4 mai 2023	4 juillet 2025	Plafond de 3% du capital	Néant	Néant	Néant	
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre	4 mai 2023	4 juillet 2026	250 000 actions dont 50 000 actions aux mandataires sociaux	Néant	Néant ^(b)	Néant	114 920

(a) Le montant de cette autorisation s'impute (i) sur le montant du plafond général des délégations de compétence de 2 220 000 € et (ii) le sous-plafond de 568 000 € (lui-même s'imputant sur le plafond nominal global de l'ensemble des augmentations de capital de 2 220 000 € susvisé) pour les augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription et (iii) 500 000 000 € pour les émissions de titres de créances donnant droit à l'attribution d'un titre de capital ou de créance tel que prévu par l'Assemblée Générale mixte du 4 mai 2023.

(b) Du fait de l'affectation des actions auto-détenues à la couverture de ces plans, ces plans ne sont plus susceptibles de donner lieu à une augmentation de capital.

(c) Dans le cadre des émissions qui seraient décidées en applications des délégations conférées dans le cadre des 14^{ème}, 15^{ème} et 16^{ème} résolution de l'Assemblée du 4 mai 2023

(d) Le montant de cette autorisation s'impute sur le montant du plafond général des délégations de compétence de 2 220 000 €.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2024 a renouvelé pour une période d'une année l'autorisation donnée à son Président-Directeur Général, avec faculté de délégation, de consentir au nom de la Société des cautions, avals ou garanties (y compris les garanties financières d'achèvement) à l'égard :

- des administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;
- de tous autres tiers, pour une durée d'un an et pour un montant total n'excédant pas 2 800 000 000 euros, et ce, y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

3.5.7. Conventions réglementées – courantes – engagements – Opérations avec les apparentés

3.5.7.1. Conventions visées à l'article L. 225-37-4, 2° du Code de Commerce

Néant.

3.5.7.2. Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce

Aucune nouvelle convention visée à l'article L.225-38 du Code de Commerce n'a été autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

3.5.7.3. Engagements autorisés au titre des conventions réglementées

Les engagements autorisés en application de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce sont décrits à la section 3.2.3.

3.5.7.4. Charte interne sur les conventions et engagements réglementés et sur la procédure relative à l'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

La présente charte (la « **Charte** ») s'inscrit dans le cadre de (i) la réglementation applicable aux conventions et engagements libres et réglementés fixée par les articles L.225-38 et suivants du Code de Commerce, telle qu'en vigueur à la suite de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « **Loi Pacte** ») et de l'ordonnance n°2019-1234 en date du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées ainsi que de (ii) la recommandation de l'Autorité des marchés financiers (l'« **AMF** ») n°2012-05 du 2 juillet 2012, telle que modifiée le 5 octobre 2018 (la « **Recommandation AMF** »).

La Charte a été approuvée par le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA (« **KBSA** ») le 27 février 2020 et figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de KBSA.

L'objet de la Charte est de décrire, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-10 du Code de Commerce, la procédure mise en place par KBSA au sein du groupe (tel que défini ci-dessous) en application des dispositions de l'article L.22-10-1 dudit Code, permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

La Charte s'applique à KBSA et ses filiales soumises à la réglementation relative aux conventions réglementées (ensemble le « groupe »).

3.5.8. Rappel de la réglementation applicable

À titre préliminaire, il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L.225-38 du Code de Commerce, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration, les conventions réglementées, conventions conclues entre, d'une part, la Société, et d'autre part, (i) directement ou par personne interposée, son Directeur Général, l'un de ses Administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction de droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant au sens de l'article L.233-3 du Code de Commerce ou (ii) une entité ayant un « dirigeant commun » avec la société. Les conventions auxquelles une des personnes visées au (i) ci-dessus est indirectement intéressée constituent également des conventions réglementées. Ces conventions, dénommées « conventions réglementées », sont ensuite soumises à l'approbation *a posteriori* de l'Assemblée Générale des actionnaires conformément aux dispositions de l'article L.225-40 du Code de Commerce.

En revanche, conformément aux dispositions de l'article L.255-39 du Code de Commerce, les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et les conventions conclues entre une Société et sa filiale – directe ou indirecte – à 100 %, ne nécessitent pas de procédure d'autorisation préalable par le Conseil d'Administration, ni d'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Enfin, en vertu des dispositions de l'article L.225-43 du Code de Commerce, la conclusion de certaines conventions est interdite, sous peine de nullité, notamment les emprunts, découverts en compte courant ou autrement, cautions ou avals, conclus avec ou au bénéfice de tout Administrateur (autre que personne morale), du Directeur Général et aux représentants des personnes morales Administrateurs de ladite société ainsi qu'aux conjoints, ascendants et descendants des dirigeants précités et toute personne interposée.

3.5.9. Pratique des conventions au sein du groupe

3.5.9.1. Critères retenus pour définir une convention portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales

(a) Notion d'opération courante

Le groupe apprécie la notion d'opération courante au regard de la conformité à l'objet social de la Société concernée et de la nature de l'opération, laquelle doit être similaire à d'autres déjà effectuées par la Société.

La répétition et/ou l'habitude constituent une présomption du caractère courant mais ne sont néanmoins pas à elles seules déterminantes. Le groupe prend également en considération notamment les circonstances de la conclusion de la convention, ses conséquences financières et juridiques, sa durée ou encore les pratiques usuelles pour des sociétés placées dans une situation similaire.

(b) Notion de conditions normales

Le groupe apprécie la notion de conditions normales au regard des conditions usuellement pratiquées par la Société dans ses rapports avec les tiers, de telle sorte que l'intéressé ne retire pas de l'opération un avantage qu'il n'aurait pas eu s'il avait été un fournisseur ou un client quelconque de la Société. Il convient également de s'assurer que les conditions pratiquées soient comparables à celles du même type d'opérations dans d'autres sociétés ayant une activité de promotion immobilière.

Le caractère normal des conditions s'apprécie par référence à un prix de marché ou à des conditions usuelles de place (au sein ou à l'extérieur du groupe) et à l'économie générale du contrat, ce qui invite à prendre en considération non seulement le prix proprement dit, mais plus généralement l'ensemble des conditions auxquelles l'opération est conclue, tels que les délais de règlement ou l'octroi de garanties.

3.5.9.2. Typologie des conventions courantes conclues à des conditions normales au sein du groupe

Le groupe considère que constituent des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales (telles que définies au paragraphe ci-dessus) :

- les conventions à faible enjeu financier, à condition que la convention ne revête pas un enjeu significatif pour les cocontractants ;
- les conventions entre sociétés du groupe se rapportant notamment aux opérations suivantes, à condition que ces conventions (i) soient conclues dans un intérêt économique, social ou financier commun apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble du groupe, (ii) ne soient pas démunies de contrepartie ou ne rompent pas l'équilibre entre les engagements respectifs des sociétés concernées et (iii) n'excèdent pas les possibilités financières de la Société qui en supporte la charge ;
- les conventions liées à l'activité du groupe dans le domaine de la promotion immobilière, portant par exemple sur la réalisation d'immeubles (contrats de promotion immobilière, vente en l'état futur d'achèvement), la gestion technique et la commercialisation et toutes autres conventions accessoires habituelles pour ce type d'opérations ;
- les conventions d'intégration fiscale pour lesquelles il est prévu une indemnisation de la part de la société mère en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale de la fille ;

- la cession ou prêt d'action de la Société à un mandataire social dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ;
- les conventions de prêts et d'assistance en matière de financement et de refacturation des instruments financiers ;
- les conventions de bail ou de sous-location,
- les opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/comptes-courants/emprunts,
- les conventions de prestations de services (notamment en matière de ressources humaines, assurance, licence de marque, informatique, management, communication, finance, juridique, comptable et achats) ;
- les acquisitions et/ou cessions d'actifs ou valeurs mobilières non significatifs.

La liste ci-dessus, non limitative et à vocation purement illustrative, a été établie sur la base des conventions conclues régulièrement au sein du groupe à ce jour et a vocation à être complétée au fur et à mesure des pratiques du groupe. En tout état de cause, la qualification du caractère courant d'une convention est appréciée au cas par cas, avec le cas échéant l'appui de la Direction Juridique du groupe, en lien avec les Commissaires aux Comptes de KBSA.

3.5.9.3. Critères retenus par le groupe pour définir une convention réglementée

Le groupe considère que la procédure d'autorisation préalable des conventions réglementées s'applique dès lors qu'une convention intervient entre une société et l'une des personnes visées par la procédure de contrôle et qu'elle ne constitue pas une convention libre ou interdite, telles que définies ci-dessus.

Cette procédure ne s'applique pas aux opérations de fusion-absorption, de scission et d'apport partiel d'actif soumis au régime juridique des

scissions, entre deux sociétés ayant des dirigeants communs. A contrario, l'opération d'apport non soumise au régime juridique des scissions doit être soumise à la procédure des conventions réglementées chez la société apporteuse mais non chez la société bénéficiaire dont l'Assemblée Générale des actionnaires est consultée.

3.5.9.4. Régime spécifique applicable à la rémunération des dirigeants

La fixation de la rémunération des dirigeants au titre de leur mandat social et des éléments de rémunération dus à raison de la cessation de leur mandat ne relèvent pas de la procédure prévue par l'article L. 225-38 du Code de Commerce, mais de la compétence du Conseil d'Administration conformément aux articles L. 22-10-16 et L. 22-10-17 du

Code de Commerce ainsi que, pour KBSA, société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, à l'approbation de l'Assemblée Générale, conformément aux dispositions des articles L.22-10-8 et L.22-10-34 du Code de Commerce (régime du « *say on pay* »).

3.5.9.5. Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

La procédure de contrôle de qualification et d'évaluation s'applique à la conclusion de nouvelles conventions ainsi qu'aux modifications (notamment renouvellement, reconduction) qui y sont apportées ultérieurement ou lorsque certains indices permettent d'estimer qu'une convention ou certaines catégories de conventions ne correspondraient plus à la qualification de convention libre.

(a) Information préalable du Conseil d'Administration

Conformément à l'article 14 du règlement intérieur du Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA, chaque Administrateur s'engage à informer le Président du Conseil d'Administration de la conclusion de toute convention portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales qu'il aurait conclue ou à laquelle il serait intéressé, dans le mois de la conclusion de celle-ci.

(b) Évaluation annuelle par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA a mis en place une procédure d'évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Dans le cadre de cette évaluation, le Conseil d'Administration qui se réunit à l'occasion de l'examen des comptes annuels effectue une revue des critères de détermination des conventions courantes conclues à des conditions normales définis ci-dessus afin de s'assurer qu'ils sont toujours adaptés et sont conformes aux pratiques de marché et analyse plus particulièrement le caractère normal des conditions financières des conventions qu'il évalue. Les conventions ne répondant plus auxdits critères, reclassées par conséquent en conventions réglementées, sont alors soumises à l'autorisation du Conseil d'Administration, tel que décrit à la section 3.2 ci-dessus.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de Commerce, les personnes directement ou indirectement intéressées à la convention ne participent pas à son évaluation.

3.6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2024

À l'assemblée générale de la société Kaufman & Broad SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de Commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité de révocation au bénéfice du Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 25 juin 2013 a nommé M. Nordine Hachemi en qualité de Directeur Général à compter du 1er juillet 2013 et a approuvé les termes de son contrat de mandat qui prévoit le versement à son bénéfice d'une indemnité de révocation dans les conditions suivantes :

- En cas de révocation du mandat pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde, telle que définie par la Cour de cassation en droit du travail, la Société s'engage à verser au Directeur Général une indemnité de révocation destinée à compenser le préjudice subi par la perte de son mandat.
- L'indemnité sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable brute due au titre de l'exercice écoulé, portée à 18 mois en cas de prise de contrôle de la Société par un ou plusieurs tiers agissant de concert déclenchant l'obligation de lancer une offre publique portant sur les actions de la Société.
- Quelle que soit la date et les circonstances de la révocation, l'indemnité ne sera due que si le Directeur Général a perçu ou aurait dû percevoir au titre de chacun des deux exercices précédant celui de la cessation de son mandat en moyenne au moins 70 % de la part variable maximale (hors surperformance) de sa rémunération au titre de chacun de ces deux exercices, cette part variable étant fondée à la fois sur des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs (fixés pour la première fois lors de sa nomination puis au début de chaque exercice).

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 16 avril 2015 et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 6 mai 2024 lors du renouvellement des fonctions de Monsieur Hachemi en tant que Président du Conseil d'administration assurant la Direction Générale de la société et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2024.

Indemnité de non-concurrence au bénéfice du Directeur Général

En cas de départ de Monsieur Nordine Hachemi, il sera astreint à une obligation de non-concurrence et de non-sollicitation qui s'appliquera, sauf réduction ou renonciation de la part du groupe, pendant une période de 12 mois suivant la cessation de son mandat social.

Il percevra en contrepartie une indemnité mensuelle brute forfaitaire équivalente à 50 % de la rémunération fixe brute mensuelle moyenne qu'il aura perçue au cours des douze mois précédant la cessation de son mandat (ou de la durée de celui-ci si elle est inférieure), la Société ayant toutefois la faculté de réduire la durée ou de dispenser le dirigeant de cet engagement.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 16 avril 2015 et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 6 mai 2024 lors du renouvellement des fonctions de Monsieur Hachemi en tant que Président du Conseil d'administration assurant la Direction Générale de la société et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2024.

Retraite supplémentaire à cotisations définies accordée au Président et Directeur Général

Monsieur Nordine HACHEMI bénéficie du régime de retraite complémentaire des cadres de la société et d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies au même titre que les membres du comité de direction.

Le montant maximal des cotisations annuelles est plafonné à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale. Les cotisations prises en charge par la société se sont élevées en 2024 à 29 548,80 euros.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 16 avril 2015 et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2016.

Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 6 mai 2024 lors du renouvellement des fonctions de Monsieur Hachemi en tant que Président du Conseil d'administration assurant la Direction Générale de la société et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2024.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA
François Plat
Associé

ERNST & YOUNG Audit
Denis Thibon
Associé



04

Facteurs de risques



4.1	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	142
4.1.1	Description des caractéristiques générales du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	142
4.1.2	Assurances	146
4.1.3	Procédures contentieuses en cours	146
4.2	Description des facteurs de risques et des dispositifs de maîtrise associés	147
4.2.1	Risques liés au secteur d'activité du groupe	148
4.2.2	Risques liés aux activités du groupe	151
4.2.3	Risques liés à la société	157
4.2.4	Risques de marché	160
4.2.5	Risques juridiques	161

4.1. Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

4.1.1. Description des caractéristiques générales du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

4.1.1.1. Objectifs et périmètre du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le périmètre du dispositif de contrôle interne du groupe, décrit dans le présent document, couvre la société mère Kaufman & Broad SA et ses participations majoritaires directes et indirectes.

Le groupe 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.

L'un des objectifs du système de contrôle interne du groupe est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de son activité 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 soient totalement éliminés. Le

dispositif de contrôle interne du groupe vise ainsi à obtenir une assurance raisonnable afin d'atteindre plus particulièrement les objectifs suivants :

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

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

4.1.1.2.1. L'organisation générale du contrôle interne

4.1.1.2.1.1. 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.
- 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 ;
- un comité spécialisé au sein du Conseil d'administration : il s'agit du Comité d'Audit, dont la mission principale est de procéder à un examen préalable des comptes et des risques de la société.

4.1.1.2.1.2. Les structures de management

La Direction Générale est directement responsable du système de contrôle interne. Elle en définit les orientations et supervise la mise en place de l'ensemble des éléments le composant.

Les organes de direction sont constitués d'un Comité Exécutif, qui met en place la stratégie du groupe au travers du Plan annuel par activité, et d'un Comité de Direction, qui en suit la réalisation. Pour plus de détails sur ces deux organes, le lecteur est invité à se reporter en section 3.1.3. et 3.1.3.1.3. du présent Document d'Enregistrement Universel.

La RSE étant devenue un enjeu structurant, Kaufman & Broad a créé :

- une Direction RSE, directement rattachée au Président-Directeur Général,
- un Comité Exécutif RSE, qui propose les orientations stratégiques et actions associées, et
- un Comité RSE au sein du Conseil d'administration, qui les supervise et les valide.

Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 5.1.2.1 « La prise en compte de la RSE et de l'innovation au niveau de la gouvernance du groupe ».

Parmi les structures de management du contrôle interne figurent également le Comité Foncier et le Comité d'Engagement, dont les rôles sont de valider la pertinence des projets d'opérations envisagées (y compris leur budget prévisionnel) et d'autoriser la poursuite de l'étude du dossier. Le fonctionnement de ces Comités est détaillé en section 1.1.2.2.1.

Enfin, des comités trimestriels de revue des opérations immobilières et des réunions de revue mensuelle complètent le dispositif des structures de management du contrôle interne. Leur fonctionnement est détaillé en section 4.1.1.3.2. « Procédures internes ».

4.1.1.2.1.3. 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.

- La Direction du Contrôle de Gestion, des Budgets et du Reporting
- La Direction Audit Interne
- La Direction Trésorerie et Financements des Opérations
- La Direction Comptable et Consolidation
- La Direction des Systèmes d'Information
- La Direction Juridique
- La Direction Fiscale
- La Direction de l'Information Financière

Le rôle de chacune de ces Directions dans le dispositif de contrôle interne du groupe est détaillé ci-après dans le présent chapitre.

4.1.1.2.2. L'environnement général du contrôle interne du groupe

4.1.1.2.2.1. Ethique des affaires et conformité

Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

La lutte contre la corruption et le trafic d'influence a été identifiée comme un risque spécifique significatif pour le groupe. Elle fait donc l'objet d'un développement dédié en section 4.2.2.13.

La lutte contre l'évasion fiscale, le blanchiment et le financement du terrorisme

L'activité du groupe 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 2024. Le groupe s'engage à fournir ses meilleurs efforts dans sa politique fiscale.

Kaufman & Broad SA fait régulièrement l'objet de contrôles fiscaux par la direction des vérifications nationales et internationales.

Par ailleurs, le groupe 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 doit être signalé par le collaborateur à sa hiérarchie ainsi qu'à la Direction juridique, la Direction de l'Audit Interne 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.

Code d'Éthique et Règlement intérieur

Le Code d'Éthique en vigueur au sein du groupe 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 a été actualisé le 29 octobre 2024. Il a été complété par une Procédure de Sanctions Disciplinaires et par une Procédure d'Alerte 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, sont disponibles sur l'intranet de Kaufman & Broad et ont été signés par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Les procédures de sanctions disciplinaires s'appliquent en cas de manquement aux obligations prévues au Code, au Règlement intérieur ainsi qu'aux lois et aux règlements applicables.

La procédure d'Alerte encadre les processus de signalement par les collaborateurs 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 Kaufman & Broad. 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. Un module informatique sécurisé de signalement, « KBÉthique », automatise par ailleurs le respect des obligations légales en termes de délais de traitement.

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. Parmi les effectifs à fin 2024, 96 % des collaborateurs ont suivi une formation e-learning « L'Éthique chez Kaufman & Broad ».

4.1.1.2.2.2. Sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles

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.

La protection des données personnelles a été identifiée comme un risque spécifique significatif pour le groupe. Elle fait donc l'objet d'un développement dédié en section 4.2.5.5.

4.1.1.3. Le système de gestion des risques du groupe

4.1.1.3.1. Processus d'identification et de gestion des risques

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'identification des risques a été effectuée au moyen d'entretiens réalisés auprès des Administrateurs membres du Comité d'Audit ainsi que d'une cinquantaine de 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 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 2022 pour le compte de l'exercice 2023, soit sur la base de l'évolution des indicateurs pertinents définis lors de la démarche pour ajuster le niveau de criticité des risques majeurs, comme en 2024 pour le compte de l'exercice 2025.

Par ailleurs, dans le cadre de la même démarche, le groupe dispose également d'une cartographie du risque de corruption (voir 4.2.2.13).

La cartographie des risques majeurs ainsi mise à jour a été présentée lors du Comité d'Audit du 27 janvier 2025.

4.1.1.3.2. 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.

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

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.

Le groupe n'est pas tenu d'élaborer un plan de vigilance au regard du nombre de salariés employés, tel que prévu à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

4.1.1.4. Focus sur le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière 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.

4.1.1.4.1. Le contrôle budgétaire et de gestion

4.1.1.4.1.1. 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.

4.1.1.4.1.2. Suivi

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.

Actualisations trimestrielles

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.

L'actualisation des résultats du trimestre en cours est établie au cours des 10 premiers jours du dernier mois du trimestre. 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 et permettront d'établir les comptes consolidés annuels et semestriels du groupe. Elles sont présentées aux séances du Conseil d'Administration qui précèdent la publication des résultats trimestriels.

Sur la base de ces résultats prévisionnels actualisés, les objectifs sont, le cas échéant, redéfinis par la Direction Générale. Les objectifs de signatures sont également arrêtés par la Direction Générale sur la base de prévisions de chiffre d'affaires établies par les responsables d'agences.

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.

4.1.1.4.2. Les procédures d'établissement des comptes

4.1.1.4.2.1. Le processus 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.

4.1.1.4.2.2. 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.

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.

4.1.1.5. Actualisation et examen du fonctionnement du dispositif de contrôle interne

La Direction Générale s'assure de l'existence effective des mesures actuelles du contrôle interne au sein de tous les établissements du groupe.

Ceci 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 du groupe. Cette fonction est également 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.

La correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière est contrôlée par le département d'audit interne

4.1.1.4.2.3. Procédures de contrôle des engagements hors bilan

Les engagements hors bilan ont été identifiés comme un risque spécifique significatif pour le groupe. Ils font donc l'objet d'un développement dédié en section 4.2.5.4.

4.1.1.4.3. 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 rapports 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.

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, 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.

4.1.2. Assurances

4.1.2.1. Assurances légalement obligatoires

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

L'assurance « Dommages-Ouvrage » est souscrite dès l'ouverture du chantier et a pour objet le préfinancement de la réparation des désordres apparus dans les dix ans suivant la réception des travaux. Le bénéfice de cette couverture est transféré aux clients dès la livraison de leurs logements, et se transmet à leurs successeurs en cas de revente de leurs logements. Cette assurance couvre, en-dehors de toute recherche de responsabilité, les frais de réparation des dommages, même résultant d'un vice de sol, qui compromettent la solidité des ouvrages construits ou les rendent impropres à leur destination. La réparation s'entend y compris les travaux de démolition, de déblaiement, de dépose ou de démontage éventuellement nécessaires, une fois une expertise amiable réalisée dans certains délais légaux préétablis. Postérieurement à cette indemnisation, les assureurs se retournent vers les constructeurs responsables et leurs assureurs, afin de recouvrer une grande partie des sommes avancées. Le plafond de la garantie est le montant du coût total de la construction, y compris honoraires, pour les ouvrages autres que d'habitation et le coût de la réparation pour les ouvrages d'habitation.

Les sociétés du groupe sont également couvertes par une assurance « CNR ». Ces assurances couvrent le paiement des travaux de réparation de la construction à laquelle le groupe a contribué en sa qualité de vendeur d'immeuble à construire, lorsque sa responsabilité est engagée sur le fondement de la présomption établie par les articles 1792 et suivants du Code civil, à propos de travaux de bâtiment et dans la limite de cette responsabilité. Le plafond de la garantie est le montant du coût total de la construction y compris honoraires, pour les ouvrages autres que d'habitation, et le coût de la réparation pour les ouvrages d'habitation. Lorsque le coût total de l'opération dépasse 15 millions d'euros HT, une garantie CCRD (contrat collectif de responsabilité décennale) est également souscrite. Il s'agit d'une seconde ligne de garantie RC décennale bénéficiant aux locataires d'ouvrage.

Les contrats d'assurance Dommages-Ouvrage, « CNR », et le cas échéant « CCRD » sont souscrits depuis le 1^{er} janvier 2020 auprès des compagnies AXA France IARD, SMA et plus récemment ZURICH (3 accords cadre en cours). Ils ont représenté un coût de 7,5 millions d'euros (soit 0,69 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2024.

Enfin, les sociétés du groupe exerçant des missions de Maîtrise d'Œuvre et assimilées sont couvertes par un contrat d'assurance spécifique couvrant leur responsabilité décennale et certains dommages importants en cours de travaux. Le contrat est souscrit depuis le 1^{er} janvier 2020 auprès de QBE. Le montant des primes payées au titre de ce contrat pendant l'exercice clos au 30 novembre 2024 a représenté un coût de 0,25 million d'euros (soit 0,02 % du chiffre d'affaires consolidé).

4.1.2.2. Autres assurances relatives à l'activité du groupe

L'activité du groupe est également couverte par des assurances facultatives suivantes.

4.1.2.2.1. Responsabilité Civile Promoteur

Le contrat « Responsabilité Civile Promoteur » a pour objet de garantir Kaufman & Broad contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant lui incomber par suite de tous dommages corporels, matériels et/ou immatériels causés aux tiers (y compris aux clients) du fait de ses activités garanties.

Ce contrat garantit l'activité principale de promotion immobilière, mais également les activités accessoires ou annexes, telles que la gestion immobilière (y compris loi Hoguet), la maîtrise d'œuvre pour propre compte, la maîtrise d'ouvrage déléguée.

Il a représenté un coût de 1,029 million d'euros au cours de l'exercice 2024 (soit 0,10 % du chiffre d'affaires consolidé).

4.1.2.2.2. Tous Risques Chantiers

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

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

Les garanties TRC sont souscrites de manière indissociable avec les garanties DO/CNR (même assureur).

Elles ont représenté un coût de 0,857 million d'euros (soit 0,08 % du chiffre d'affaires consolidé) pour l'exercice clos le 30 novembre 2024.

4.1.2.2.3. Responsabilité Civile Atteintes à l'environnement

Le contrat, souscrit auprès d'AXA XL, couvre Kaufman & Broad, notamment, à l'occasion d'opérations nécessitant de la dépollution et/ou du désamiantage, et pour la détention ou l'exploitation de sites ICPE.

4.1.2.2.4. Responsabilité Civile Mandataires Sociaux

Le groupe couvre son risque de « Responsabilité Civile Mandataires Sociaux » via trois polices d'assurance, comportant chacune une ligne de garantie (1^{ère} ligne souscrite auprès d'AIG, 2^{ème} ligne auprès de Chubb, 3^{ème} ligne auprès de Zurich/QBE et Beazley).

Ces contrats garantissent la responsabilité civile que les dirigeants (de droit ou de fait) pourraient encourir en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leur mandat, ainsi que la prise en charge de leurs frais de défense, atteinte à la réputation, soutien psychologique, etc.

4.1.2.2.5. Assurance fraude et risque cyber

Le groupe est assuré auprès de CHUBB, en cas de pertes résultant d'une fraude, commise par un préposé ou par un tiers (vol, faux et usage de faux, escroquerie, abus de confiance, etc.).

Il est également assuré pour le risque Cyber auprès de la SMA : garantie des dommages non matériels et des dommages causés aux tiers en cas d'atteinte malveillante ou d'événement accidentel impactant le système informatique. Le contrat comporte également une assistance d'urgence auprès d'un prestataire spécialisé.

4.1.2.2.6. Assurances dommages

Pour couvrir les risques Dommages de son parc immobilier, le groupe a souscrit deux polices d'assurance (indissociables) auprès d'AXA.

L'une est liée à son activité de chantier (terrain, immeuble voué à la démolition, à réhabiliter ou à conserver, bulle de vente, bureau de vente, appartement ou maison témoin) et l'autre à ses locaux d'exploitation (bureaux, showroom, RIE, parking).

Le matériel informatique est couvert via une police Tous Risques Informatique souscrite auprès d'AXA.

Les objets d'art et de collection détenus par le groupe sont assurés auprès d'Hiscox, notamment en cas de casse ou de vol.

4.1.3. Procédures contentieuses en cours

Les procédures contentieuses ont été identifiées comme un risque spécifique significatif pour le groupe. Elles font donc l'objet d'un développement dédié en section 4.2.5.3.

4.2. Description des facteurs de risques et des dispositifs de maîtrise associés

Sont exposés ci-après les principaux risques spécifiques au groupe qui sont susceptibles d'avoir des conséquences significatives défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. Ils sont issus de la cartographie des risques du groupe décrite en 4.1.1.3.1.

Cet inventaire n'est pas exhaustif car d'autres risques significatifs, inconnus ou non considérés à ce jour, pourraient exister ou survenir dans le futur.

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'ordre d'importance dans lequel sont présentés les facteurs de risques ci-après dépend de leur criticité, c'est-à-dire de leur gravité et de leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des plans d'action mis en place. Il pourrait être modifié à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres au groupe, dont il 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**^{RSE} • Risques liés à la stratégie de développement du groupe* • Risques liés à la réputation du groupe**^{RSE} • Risques liés à la gestion des programmes* • Risques liés aux grands projets • Risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques • Risques liés à la pollution^{RSE} • 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**^{RSE} • Risques liés aux couvertures d'assurances
Risques liés à la société	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés aux ressources humaines et à la dépendance à l'égard des dirigeants**^{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**^{RSE} • 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

* Risques considérés comme les plus importants de la catégorie.

^{RSE} Facteurs de risques présentés dans le tableau d'évaluation des risques RSE.

4.2.1. Risques liés au secteur d'activité du groupe

4.2.1.1. Risques liés à la conjoncture économique*

Le marché de l'immobilier neuf en France dans lequel le groupe opère demeure fortement influencé par le contexte économique général, et notamment la croissance économique, la confiance des ménages, le taux de chômage et les conditions d'endettement (décrits à la section 1.2. « L'environnement de marché »).

Ces éléments conjoncturels sont susceptibles de réduire la demande de logements neufs et d'accroître les délais de construction ainsi que les coûts associés. Une baisse de la demande pourrait réduire la capacité du groupe à trouver des acquéreurs et conduire à une diminution durable des prix de l'immobilier. Le manque d'acquéreurs, de même qu'un accroissement des délais de construction, est par ailleurs susceptible de différer la reconnaissance du résultat du fait de la méthode de comptabilisation à l'avancement du chiffre d'affaires appliquée par le groupe. Les résultats du groupe sont d'autant plus sensibles aux aléas économiques survenant à certaines périodes de l'année que l'activité de Kaufman & Broad connaît une certaine saisonnalité, étant historiquement plus forte au cours des deuxième et quatrième trimestres (voir section 2.1.1.2.1. « Réservations » au paragraphe « Cycles et saisonnalité des réservations de logement par type de produits (en volume) »).

Bien que les dernières données disponibles éloignent la perspective d'une récession avec une croissance réduite du PIB, il existe, à la date du présent document, des facteurs d'incertitude importants susceptibles de peser défavorablement sur la croissance économique :

- Le contexte géopolitique international très incertain et les perspectives d'inflation associées (guerre en Ukraine, situation au Proche-Orient, etc.) ;
- Le contexte politique instable en France ;
- La consommation des ménages, qui a nettement ralenti depuis 2023, sous l'effet conjugué de l'inflation et la hausse des taux d'intérêt ;
- La demande de biens immobiliers, que ce soit de la part des particuliers ou des investisseurs institutionnels, affectée par les coûts de construction en hausse ;
- La baisse de l'attribution des permis de construire et des mises en chantier ;
- Les enjeux climatiques et leurs conséquences sur le modèle économique mondial, notamment en termes de régulation ;
- L'aggravation du déficit public en France, limitant les marges de manœuvre gouvernementales.

Les conditions d'endettement sont susceptibles d'avoir un impact direct sur le niveau de la demande de biens immobiliers vendus par le groupe, les acquéreurs potentiels pouvant rencontrer des difficultés dans le financement de leur achat. En 2023 l'effet du relèvement des principaux taux directeurs par les banques centrales en vue de lutter contre l'inflation,

les taux de crédit immobilier ont augmenté. Depuis le second semestre 2024, la BCE a baissé ses taux directeurs. Les taux longs devraient se stabiliser sur 2025. Néanmoins le contexte d'incertitudes politiques en France ne permet pas de confirmer la tendance baissière des taux de crédit immobilier. Les autres conditions d'endettement (niveaux d'apports personnels, garanties demandées...) se sont également resserrées, pénalisant les emprunteurs faiblement dotés en apport personnel et/ou dont le niveau de revenus ne permet plus de satisfaire aux exigences de taux d'effort imposées par les autorités de contrôle des banques.

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, sont également des facteurs importants dans le choix d'acquérir un bien immobilier. La remontée des taux d'intérêt à long terme, en plus de peser sur l'investissement des entreprises, a entraîné une hausse des taux de rendement demandés par les investisseurs et donc, une pression à la baisse sur les prix des ventes. Cette évolution, déjà constatée, pourrait conduire le groupe à abandonner ou décaler certains projets d'immobilier d'entreprise.

La confiance des ménages, qui est un facteur clé dans la décision d'investissement pour un logement neuf, pourrait être défavorablement affectée par les éléments décrits ci-avant. En effet, 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.

Dispositif de maîtrise

Pour atténuer ces risques, le groupe s'appuie sur une sélection rigoureuse des emplacements et ajuste continuellement son offre pour maintenir son activité dans ce contexte incertain. La structure de coûts, en grande partie variable, permet au groupe de limiter ses charges fixes et d'ajuster ses dépenses en fonction de la demande. Les principaux coûts – acquisition des terrains, construction, commercialisation et rémunération des équipes commerciales – peuvent être réduits si nécessaire, en lançant moins de programmes.

En parallèle, le groupe a diversifié son offre vers les résidences-services et l'immobilier tertiaire, afin de réduire son exposition au marché du logement neuf. Bien que cette diversification puisse entraîner des annulations plus fréquentes ou un impact temporaire sur la marge brute, elle permet d'assurer une rentabilité stable sur le long terme. Par ailleurs, les engagements en matière de transition énergétique et les évolutions démographiques continueront à soutenir la demande de logements neufs, seuls capables d'atteindre la neutralité carbone.

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

L'activité de développeur-constructeur est fortement concurrentielle, 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 1.2.2.1 « Les principaux acteurs du marché »). Le marché de la revente de maisons et d'appartements constitue 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 la section 4.2.2.1 « 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 ;
- L'amener 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 gêner la croissance des activités du groupe, alourdir les charges et ainsi avoir une incidence négative importante sur les résultats. 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.

Dispositif de maîtrise

Le groupe tire parti de son maillage territorial et de la diversification de son offre pour accroître sa présence géographique et renforcer sa position sur le marché national. En se déployant dans des zones à fort potentiel de croissance économique et démographique, il s'assure un avantage concurrentiel lui permettant de maintenir des niveaux de réservations constants.

Par ailleurs, le groupe adopte une démarche rigoureuse pour maîtriser les coûts de construction grâce à sa force de négociation et à l'intégration des clauses suspensives lors des promesses de vente. Il contrôle également les coûts fonciers grâce à une politique stricte de sélection assurant la rentabilité de ses opérations de vente.

Enfin, des campagnes marketing soutenues notamment sur le secteur digital sont conduites régulièrement pour optimiser la pertinence des opérations du groupe, renforcer son image de marque et soutenir le volume des ventes.

4.2.1.3. 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 ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés. Lorsque le groupe estime que la

situation financière de ses partenaires est fragilisée, une provision pour risques est alors constatée dans les comptes de la société. À ce titre, le montant total de provisions pour risques s'élève à 8,2 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe clos le 30 novembre 2024 contre 8,5 millions d'euros à fin 2023 (voir 7.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8.1 « Provisions », paragraphe « Provisions pour risques associés »). Toutefois, ces provisions pourraient s'avérer insuffisantes pour couvrir le défaut de ses partenaires.

Dispositif de maîtrise

Les opérations immobilières réalisées en co-promotion ne dérogent pas au respect des procédures de contrôle interne décrites en section 4.1.1.3.2, notamment dans la sélection des terrains.

4.2.1.4. Risques liés aux garanties bancaires dans le cadre des Ventes en l'état futur 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 ou de remboursement des versements effectués, 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 financières extrinsèques sont souscrites opération par opération auprès d'établissements bancaires et financiers. Le groupe accorde alors des promesses hypothécaires ou des engagements de non-cession en contrepartie, ce qui lui permet de sécuriser ses programmes immobiliers et d'accélérer la signature des contrats de vente.

La mise en jeu effective de ces garanties bancaires pourrait représenter une charge financière importante pour le groupe. Au 30 novembre 2024, 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 829 millions d'euros contre 437 millions d'euros au 30 novembre 2023 (voir 7.1.5. « 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 de leur coût et/ou impacter défavorablement la capacité du groupe à obtenir de nouvelles garanties bancaires et 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, un renchérissement du coût de ces cautionnements et/ou des contraintes supplémentaires imposées pour leur octroi. Des difficultés pour le groupe à obtenir de telles garanties extrinsèques pourraient limiter sa capacité à réaliser des Ventes en l'état futur d'achèvement dans le secteur protégé du logement et avoir un effet défavorable significatif sur son activité et ses résultats. Enfin, le groupe peut être exposé à un risque de contrepartie en cas de défaillance d'un établissement bancaire ayant consenti ces garanties bancaires.

Dispositif de maîtrise

Afin de minimiser le risque d'exposition à la baisse du nombre d'institutions capables d'octroyer de tels cautionnements au groupe, celui-ci fait appel à un nombre élargi et diversifié d'établissements bancaires de premier rang. Ces principaux établissements bancaires sont : Crédit Mutuel ARKÉA, groupe Crédit Mutuel (CIC, BECM...), groupe Banques Populaires et Caisses d'Épargne (Palatine, SOCFIM, Natixis, Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées), Crédit Agricole Corporate Investment Bank (CACIB), La Banque Postale Société Générale, BNP Paribas, auxquels il convient d'ajouter les établissements financiers spécialisés dans le cautionnement, les assureurs et les courtiers en assurance tels que : Atradius, MB cautions (QBE, ERGO, Tokio Marine Europe), CGI Bâtiment, Weez'Us (Liberty, Groupama), Allianz (ex Euler Hermès), Diot Siaci.

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

4.2.2. Risques liés aux activités du groupe

4.2.2.1. 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 telle que décrite ci-avant, stimulée notamment par le recours fréquent aux enchères lors des ventes de terrains de collectivités publiques (qui se traduit par une forte hausse du coût des terrains), ainsi que la raréfaction des terrains en vente dans certains secteurs répondant aux normes établies par le groupe, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le développement de ce dernier et sa capacité à atteindre ses objectifs.

Dispositif de maîtrise

Afin de pouvoir anticiper le plus tôt possible des tensions sur la disponibilité de fonciers nécessaires à la production de ses programmes, le groupe a développé un outil de gestion de sa réserve foncière, dans lequel doivent figurer les terrains répondant aux critères de sélection fixés par le groupe. C'est le Comité Foncier qui établit les critères des terrains devant entrer dans la réserve foncière du groupe, valide la pertinence stratégique et financière des projets d'opérations envisagés ainsi que le budget prévisionnel de dépenses préliminaires, et autorise la mise en place d'une indemnité d'immobilisation de terrain, en particulier dans le cas des promesses unilatérales de vente (voir section 1.1.2.2.1 « Sélection des terrains » et « Validation des projets par le Comité Foncier »).

4.2.2.2. 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 est ainsi exposé à des risques inhérents à l'anticipation de ses coûts de construction. Le groupe peut être 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 hausse sur les coûts de construction des promoteurs, en raison du manque de disponibilité des entreprises et de la croissance de leurs propres charges (progression du coût des matériaux et des normes réglementaires de plus en plus lourdes, en particulier en matière de sécurité et d'environnement). Cette hausse des prix s'observe en général 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 généralement suivant le même mécanisme et dans les mêmes délais. En outre, des variations importantes 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.

La hausse des coûts de construction pourrait avoir un impact significatif 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.

Dispositif de maîtrise

Le groupe dispose d'un processus « maîtrisé » dans la conduite de ses activités, servant à valider la pertinence stratégique et financière préalablement à l'engagement dans un projet immobilier via des budgets prévisionnels de dépenses préliminaires et des études techniques. Le groupe lance également des Dossiers de Consultation des Entreprises (DCE) préalablement à l'acquisition des terrains afin de sélectionner les entreprises par appels d'offres pour la réalisation des travaux de construction. Cette mise en concurrence contribue aussi à la maîtrise des prix de revient des opérations. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 1.1.2.2. « Déroulement des opérations » et suivantes.

4.2.2.3. Risques liés aux relations avec les fournisseurs *RSE

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 de liquidation) pourrait provoquer un ralentissement des chantiers ou un accroissement des coûts. La difficulté du groupe à trouver des fournisseurs disponibles, performants en termes de RSE et capables de répondre à son cahier des charges, pourrait également avoir un impact sur la qualité des constructions et les engagements du groupe, notamment dans le cadre d'obtention de certifications ou labels. Elle pourrait également avoir des conséquences défavorables sur le bon déroulement des mises en jeu de garanties (voir section 4.1.2. « 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.

Dispositif de maîtrise

Afin d'apprécier plus finement le risque d'exposition à la défaillance des fournisseurs, une procédure encadre leur sélection. Le recours à des notations financières vise à garantir la solidité et la fiabilité des entreprises avec lesquelles le groupe contracte. Par ailleurs, depuis plusieurs années, Kaufman & Broad est engagé dans un processus de centralisation au niveau régional de ses achats de second œuvre et de normalisation de ses procédures de sélection des fournisseurs au niveau du groupe. Cette centralisation permet de nouer des relations durables avec les fournisseurs signant un contrat-cadre avec le groupe. C'est également un moyen pour Kaufman & Broad d'apprécier la solidité financière et la conformité des entreprises avec lesquelles il contracte en pérennisant leurs relations (voir section 5.3.2.1. « Politiques concernant les ressources humaines de la chaîne de valeur »).

4.2.2.4. 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 des pratiques commerciales adaptées, dans l'environnement très concurrentiel décrit ci-avant. 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 le contraindre 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 connaissances sur le montage juridique et technique spécifique aux nouveaux produits que le groupe souhaiterait développer, du fait notamment de difficultés de recrutement de profils adaptés, 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 en interne afin de saisir les opportunités de développement et de 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, une insuffisance de formations transverses regroupant plusieurs équipes, ou encore un fonctionnement en silo et trop décentralisé, pourraient 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 sa stratégie de développement.

Dispositif de maîtrise

Le groupe a mis en place un comité de pilotage de la Transformation visant à assurer la transformation continue du groupe à travers la diffusion de processus structurés, la centralisation de la documentation des programmes immobiliers et la gestion de projets majeurs. D'autre part, un comité d'innovation a également été instauré afin d'impulser des solutions innovantes au sein du groupe. Ces initiatives renforcent l'efficacité organisationnelle tout en garantissant une adaptation aux évolutions du marché. Enfin, depuis 2022, une plateforme de communication interne sert de canal d'interaction et d'échanges aux collaborateurs du groupe.

Pour s'assurer que ses collaborateurs maintiennent un niveau d'expertise aligné sur les évolutions du marché, le groupe privilégie l'intégration et la formation continue via sa plateforme KB Factory pour répondre aux besoins changeants de ses clients tout en renforçant ses capacités internes.

4.2.2.5. Risques liés à la réputation du groupe* *RSE*

Au cours des dernières années, le groupe a diversifié la gamme des produits commercialisés sous la marque Kaufman & Broad, 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 importante 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 et/ou perçues. 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.

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.

Dispositif de maîtrise

Pour maîtriser les risques de réputation du groupe, Kaufman & Broad renforce sa marque employeur tout en obtenant des labels de qualité. Les risques liés à l'expérience client sont gérés par la création d'une direction Process et Amélioration continue, ainsi que par l'utilisation de questionnaires de satisfaction, notamment à travers l'outil Klient 360 qui permet au groupe de maintenir le lien avec les clients et un meilleur suivi de la résolution de leurs requêtes. Une revue juridique systématique est mise en place pour garantir la qualité des actes et des promesses soumis. Par ailleurs, le groupe maintient une veille active pour rester informé des actualités le concernant et y répondre rapidement si nécessaire.

Les risques cyber sont cruciaux et sont gérés par des procédures de cryptage des données et des revues continues des systèmes. Des formations sont dispensées à l'ensemble des collaborateurs afin de les sensibiliser aux enjeux majeurs pouvant affecter la réputation du groupe tel que les risques liés à la RGPD, les risques cyber et la loi Sapin II. L'ancrage auprès des clients et des riverains, via des associations servant d'intermédiaires pour les litiges, ainsi que la volonté de Kaufman & Broad d'être consultable, contribuent à la sécurité réputationnelle du groupe.

4.2.2.6. Risques liés à la gestion des programmes *

Les programmes du groupe pourraient ne pas générer les résultats commerciaux et financiers estimés lors de la décision d'engagement tels que reflétés dans le budget prévisionnel à terminaison. Étant donné le nombre de facteurs pouvant affecter la structure de coûts et la rentabilité des programmes par rapport aux estimations initiales, des difficultés à mettre en place des procédures de contrôle de gestion adaptées pour identifier et corriger d'éventuelles variations budgétaires pourraient engendrer des coûts supplémentaires notoires ou une sous-performance de certains programmes du groupe. Même si le groupe ne s'engage à développer un programme immobilier que sous certaines conditions, notamment l'atteinte d'un taux de précommercialisation de l'ordre de 50 %, il ne peut être garanti que la fraction restante de lots non réservés sera vendue à des conditions favorables, voire qu'elle sera vendue, en particulier si un contexte économique défavorable pèse négativement sur la confiance des ménages et conduit au report, voire à l'abandon, de projets d'acquisition immobilière. Il ne peut être davantage garanti que les outils de modélisation budgétaire et financière du groupe permettront d'anticiper suffisamment tôt d'éventuelles chutes de la demande ou des hausses des coûts pour lui permettre d'annuler les programmes susceptibles de ne pas être rentables. En cas d'incapacité à anticiper ces aléas de manière précise, les résultats du groupe pourraient s'en trouver significativement dégradés (voir au chapitre 5, section 5.2.1.1 « Risques, impacts et opportunités relatifs à l'atténuation au changement climatique », notamment au paragraphe « Au niveau de la chaîne de valeur amont et aval »).

Dispositif de maîtrise

Le groupe est doté dans le cadre de son dispositif de contrôle interne d'un processus de validation de ses engagements dans un programme immobilier. La décision définitive d'acquisition des terrains est prise par les membres du Comité Foncier. La règle générale retenue par Kaufman & Broad prévoit que l'acquisition définitive des terrains est réalisée si (i) les autorisations administratives requises en vue de réaliser le programme projeté sont obtenues et purgées des recours des tiers et si (ii) la rentabilité du programme telle que présentée dans les bilans financiers prévisionnels est vérifiée (état et niveau de la commercialisation, faisabilité technique, plan de trésorerie...). Pour plus de détails le lecteur est invité à se reporter en section 1.1.2.2.1. « Décision définitive d'achat de terrains ».

4.2.2.7. 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. Depuis fin 2019, une structure dédiée à l'aménagement de grands projets urbains et à la réhabilitation des friches industrielles a été créée. Cette organisation vise à mieux maîtriser les risques inhérents à ce type de projets.

La complexité, la taille et la durée de ces projets peuvent exposer le groupe à des risques financiers, d'image ou de complexité technique autrement plus significatifs que pour des opérations de promotion classiques, aussi bien lors de la phase d'études que lors de la conception et de la réalisation : difficultés accrues à trouver des fournisseurs qualifiés, démarches administratives alourdies, procédures plus nombreuses, pénalités financières significatives en cas de retards dans les travaux (y compris pour des causes externes, comme la pandémie de Covid-19), etc.

Par exemple, le projet de réaménagement du quartier Austerlitz à Paris, dont l'annonce d'obtention du permis de construire a eu lieu en janvier 2021, n'a démarré qu'à partir de la fin du mois de décembre 2022, une fois les procédures en annulation purgées et le permis de conduire définitivement attribué.

La matérialisation de ces risques pourrait affecter l'exécution de ces grands projets et par conséquent la mise en œuvre de la stratégie de développement du groupe. Elle pourrait même conduire dans certains cas à l'abandon du projet et occasionner des préjudices importants pour le groupe, liés à la perte de la majeure partie des dépenses préliminaires, surcoûts et frais études complémentaires engagés en cas de modifications substantielles du projet.

Enfin, 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, sans garantie de renouvellement les années suivantes, causant des variations importantes non représentatives de la tendance des résultats futurs du groupe.

Dispositif de maîtrise

Pour mener à bien le développement de ses grands projets, le groupe s'entoure des compétences spécifiques nécessaires et suffisantes, aussi bien en interne qu'en externe.

Par ailleurs, compte tenu des difficultés administratives et techniques accrues pouvant affecter ce type d'opération, le groupe est particulièrement vigilant dans l'élaboration des prévisions d'activités qui en découlent.

Enfin, compte tenu des variations significatives que ces grands projets peuvent avoir sur le chiffre d'affaires et le résultat du groupe, une stratégie de communication financière adaptée est anticipée.

4.2.2.8. 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. 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.

Dispositif de maîtrise

Kaufman & Broad met en place plusieurs dispositifs de maîtrise pour gérer les risques liés aux contrats conclus avec des personnes publiques notamment en matière de collusion et de conflits d'intérêts. Par ailleurs, la mise en place de directions fiscale, comptable et juridique permet d'assurer la conformité réglementaire et opérationnelle de chaque projet en amont de son lancement.

Pour gérer les coûts additionnels liés aux contraintes spécifiques imposées par les contrats publics, le groupe a développé des mécanismes internes d'évaluation et d'anticipation des surcoûts au travers d'un comité d'engagement et d'un suivi des budgets d'opérations. Enfin, Kaufman & Broad suit de près les démarches et obligations techniques imposées par les personnes publiques pour s'assurer qu'elles n'affectent pas significativement la rentabilité des programmes immobiliers, tout en maintenant une relation de transparence et de collaboration avec les autorités concernées pour gérer au mieux ces exigences.

4.2.2.9. Risques liés à la pollution^{RSE}

Lors de l'acquisition d'un terrain ou d'un immeuble, 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.

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.

Dispositif de maîtrise

Avant toute acquisition d'un terrain ou d'un immeuble, le groupe procède généralement 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.

Le groupe exige par ailleurs des cédants qu'ils communiquent l'ensemble des risques environnementaux dont ils ont connaissance et 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 la section 5.2.2 « Réduction des pollutions »).

4.2.2.10. 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 de leur caractère peu prévisible (voir la section 5.2.1 « Changement climatique »).

Dispositif de maîtrise

Afin de prévenir ces risques en phase de conception de ses projets immobiliers, le groupe utilise l'outil R4RE Bat-Adapt (Resilience for Real Estate) développé par l'Observatoire de l'Immobilier Durable. Cet outil génère un profil de probabilité de risques prévisionnels pour différents risques climatiques (vagues de chaleur, sécheresses, etc.).

Par ailleurs le groupe met en œuvre des mesures visant à réduire la vulnérabilité de ses bâtiments, comme des façades et toitures de teintes claires.

Pour plus de détails le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 5 du présent document.

4.2.2.11. 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 vol, ou de compromission de ses données.

Dispositif de maîtrise

Afin de prévenir ce risque, le groupe a mis en place un plan de continuité d'activité prévoyant essentiellement le rétablissement de son environnement informatique dans les meilleurs délais. Ainsi Kaufman & Broad a décidé d'externaliser, courant 2019, son data center du siège. Ce projet a permis de répartir les données du groupe sur deux centres de données de dernière génération garantissant les meilleurs coefficients de performances énergétiques. Ces centres de données sont localisés en France.

4.2.2.12. 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 section 1.1.1.1 « Les dates clés »).

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.

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. Au 30 novembre 2024, le goodwill ainsi reconnu à l'actif du groupe s'élevait à 68,7 millions d'euros (voir la note 5.1 « Goodwill » de la section 7.1.5. de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 30 novembre 2024 qui figurent au chapitre 7.1. « Comptes consolidés au 30 novembre 2024 » du présent Document d'Enregistrement Universel).

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

Dispositif de maîtrise

Dans le cadre de ses acquisitions, 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 réalisation des prévisions établies lors du processus d'acquisition fait l'objet d'un suivi particulier.

Par ailleurs, le groupe s'attache à une évolution responsable des organisations et une limitation des impacts sociaux notamment en privilégiant :

- L'identification et le suivi individualisé des compétences des collaborateurs ;
- L'intégration des compétences clés ;
- Les programmes de mobilité interne ;
- Le suivi individualisé des collaborateurs ;
- Suivant les situations individuelles, l'étude de projets de départ en retraite de manière anticipée.

4.2.2.13. Risques liés aux tentatives de fraude, d'escroquerie et de corruption*^{RSE}

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.

Dispositif de maîtrise

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 actualisé en 2023 la cartographie des risques de corruption du groupe en s'efforçant de respecter les recommandations de l'AFA (Agence Française Anti-corruption) en termes de méthodologie. 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'autorisations administratives, 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 groupe n'opère de transactions qu'avec des intermédiaires financiers de premier plan, et ceci uniquement via des logiciels sécurisés de télétransmission. Il ne pratique pas d'e-commerce avec ses clients. Par ailleurs, la plupart des transactions financières effectuées par le groupe dans le cadre de ses opérations, sont faites par l'intermédiaire soit de notaires pour les acquisitions foncières ou 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 ses clients.

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

Enfin, le groupe utilise des solutions, 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.

4.2.2.14. Risques liés aux couvertures d'assurances

L'activité du groupe est couverte par des assurances Responsabilité Civile, Responsabilité Décennale, Responsabilité Civile Atteintes à l'environnement, Responsabilité des Dirigeants.

Les chantiers réalisés par le groupe sont couverts par des assurances Tous Risques Chantiers et Dommages-Ouvrage: Les biens matériels (mobiliers et immobiliers) et immatériels détenus par le groupe sont couverts par des assurances Dommages aux biens, Flotte automobile, Tous Risques informatiques, Objets d'art, Cyber, Fraude.

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 et 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.

Dispositif de maîtrise

Le lecteur est invité à se reporter à la section 4.1.2. « Assurances ».

4.2.3. Risques liés à la société

4.2.3.1. Risques liés aux ressources humaines et à la dépendance à l'égard des dirigeants^{*RSE}

Le groupe dépend de certains dirigeants clés, notamment les membres du Comité de Direction et les dirigeants des activités régionales. En cas d'accident, de départ ou de retraite de ces dirigeants, la capacité du groupe à réaliser ses objectifs de développement pourrait être significativement affectée. L'équipe dirigeante possède une grande expérience du marché, mais il n'est pas garanti que le groupe pourra retenir ces dirigeants, ce qui pourrait nuire à son activité, sa situation financière, ses perspectives et ses résultats.

En complément, la gestion des ressources humaines comporte des risques inhérents à l'organisation du groupe et au secteur de la promotion immobilière. La concentration de départements clés sur un nombre limité de personnes crée un risque de perte de connaissances ou de compétences en cas de départs ou d'incapacité de travailler, par exemple, durant une crise sanitaire (comme celle du COVID-19). Le groupe pourrait rencontrer des difficultés à recruter rapidement des remplaçants expérimentés, affectant ainsi son organisation et engendrant des coûts supplémentaires de formation.

Kaufman & Broad, en tant que Constructeur Non Réalisateur, confie la réalisation des travaux à des entreprises tierces. Le non-respect des conditions de sécurité sur les chantiers pourrait impacter négativement l'activité et la réputation du groupe.

Dispositif de maîtrise

Le groupe, conscient de l'importance du savoir-faire et de la performance de ses collaborateurs, s'efforce d'attirer et de développer les bons profils de manière homogène. Il propose des perspectives professionnelles ambitieuses tout en construisant une culture forte. Pour cela, divers dispositifs RH sont mis en place, tels que des processus d'intégration, de formation, et d'accompagnement des jeunes recrues, ainsi que des entretiens annuels et des revues de carrières. Ces initiatives visent à identifier les talents, transmettre les savoir-faire et préparer certains profils à évoluer vers des postes clés (voir la section 5.3.1. « Ressources Humaines de l'entreprise »).

D'autre part, afin de récompenser la fidélité des collaborateurs et des dirigeants, le groupe attribue des actions gratuites une fois par an. Ce dispositif vise à renforcer notamment l'engagement des dirigeants en les associant directement à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, le Comité de Rémunération et de Nomination établit un plan de succession des dirigeants clés pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles.

Enfin, 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 (CSPS), 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).

4.2.3.2. 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 (ou ligne RCF) d'un montant de 200 millions d'euros, conclu le 10 juillet 2024 en remplacement du contrat de crédit du 30 janvier 2019 pour 250 millions d'euros à échéance de janvier 2025, et d'un emprunt obligataire d'un montant de 100 millions d'euros de type « Euro PP », émis le 18 mai 2017. Le contrat de crédit syndiqué RCF 2024 a été conclu pour une durée initiale de 5 ans, soit jusqu'au 10 juillet 2029. Pour plus de détails sur les passifs financiers et la décomposition de l'endettement financier du groupe, le lecteur est invité à se reporter à la section 7.1.5, note 6. « Financements et instruments financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés du groupe au 30 novembre 2024.

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 nécessaires au remboursement de ses emprunts, notamment au moyen de versement de dividendes ou de prêts 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.

Dispositif de maîtrise

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.

Au 30 novembre 2024, le montant de la trésorerie et équivalent de trésorerie du groupe s'établit à 502,9 millions d'euros contre 350,0 millions d'euros à fin novembre 2023, auquel il convient d'ajouter 200 millions d'euros de ligne de crédit revolving non tirée, portant ainsi la capacité financière de Kaufman & Broad à 702,9 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 600 millions d'euros au 30 novembre 2023. Enfin, le montant total de l'endettement brut du groupe s'élevait à 159,7 millions d'euros, soit une trésorerie nette de 397,6 millions d'euros⁽¹⁾, à comparer à une trésorerie nette de 180,5 millions d'euros⁽¹⁾ au 30 novembre 2023.

(1) Hors dette de loyers IFRS 16 et Put Néorésid.

4.2.3.3. Risques liés aux clauses restrictives des contrats de financement

L'emprunt obligataire du 18 mai 2017 ainsi que le 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 sous certaines conditions) :

11. Céder ou transférer tout ou partie de leurs actifs ;
12. Acquérir des participations, mettre en place ou participer à des co-entreprises ;
13. Réaliser des opérations de restructuration telles que des fusions avec/ou des absorptions d'une autre société ;
14. Modifier de manière significative la nature de leurs activités ; et
15. Consentir des garanties ou des sûretés sur l'un quelconque de leurs actifs, en dehors du cours normal de leurs affaires.

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.

Emprunt obligataire

Les modalités de l'Emprunt Obligataire prévoient 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

(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.

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 % de 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.

Crédit syndiqué

Le 10 juillet 2024, Kaufman & Broad a mis en place un nouveau contrat de crédit syndiqué de 200 millions d'euros. D'une maturité initiale de 5 ans, ce crédit se substitue au contrat de crédits syndiqué « RCF 2019 » d'un montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025. Le Contrat de Crédit Syndiqué 2024 prévoit également pour chaque semestre comptable à compter du 30 novembre 2024 et jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Syndiqué, le respect par le groupe des deux ratios suivants, calculés sur une base consolidée, dont les niveaux ont été définis comme suit :

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

(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 sans prise en compte des impacts liés à l'application de la norme IFRS 16 (contrats de location) ou de tous autres Principes Comptables Applicables devenant applicables, le cas échéant, postérieurement à la date de signature du Contrat de Crédit ;

(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) Capitaux propres ajustés = capitaux propres consolidés à toute date donnée, tels qu'ils figurent au passif des derniers comptes consolidés augmentés de l'impact des actions auto-détenues par la société à la date d'arrêt des comptes à la fin de la période considérée.

Concernant la documentation bancaire de l'Emprunt Obligataire de mai 2017, 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 Syndiqué et/ou de l'Emprunt Obligataire, ce qui pourrait autoriser les prêteurs et/ou les porteurs de l'Emprunt Obligataire à prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des montants empruntés, des intérêts et des accessoires au titre de ces contrats, à mettre en jeu les garanties associées le cas échéant, à saisir tous actifs du groupe et/ou à renoncer à tout financement futur du groupe. Dans l'hypothèse d'une baisse des performances opérationnelles du groupe, la société est susceptible de devoir solliciter auprès des créanciers du groupe des actes de renonciation (waivers) à se prévaloir des cas de défaut potentiels ; il se peut que ces renonciations ne soient pas accordées à la société et ainsi que les cas de défaut éventuellement constatés conduisent la société et/ ou l'une de ses filiales à se trouver en état de cessation de paiements. À cet égard, le Contrat de Crédit Senior Syndiqué exige le consentement préalable de l'ensemble ou de certains seulement, selon les cas, des prêteurs au titre de ces contrats pour tout assouplissement des engagements restrictifs du groupe au titre du Contrat de Crédit Senior Syndiqué.

D'autre part, le Contrat de Crédit Syndiqué 2024 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, le total des engagements sera automatiquement annulé et toutes les avances en cours ainsi que tous intérêts et commissions courus (dans la mesure où l'Agent n'a pas émis de notification au titre de l'Article 21.7 « Règlement proportionnel des intérêts »), tous Coûts de Remploi et tous autres montants dus au titre des Documents de Financement deviendront automatiquement exigibles et ce, à la date dudit Changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2024, un changement de contrôle désigne tout acte ou événement dont il résulte qu'une ou plusieurs personnes ou entités, agissant seule ou de concert, vien(nen)t à détenir plus de trente-trois virgule trente-trois pourcent (33,33 %) du capital et/ou des droits de vote de l'Emprunteur.

En outre, 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 cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Syndiqué 2024 et/ou de l'Emprunt Obligataire, 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.

Dispositif de maîtrise

La mise en place de la ligne RCF a permis 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.

Au cours de l'exercice 2022, l'agence de notation internationale Fitch a attribué à Kaufman & Broad S.A. une notation Investment Grade BBB- avec perspectives stables. Cette notation a été confirmée au titre de l'exercice 2023 ainsi qu'au titre de celui de 2024. Pour Fitch Ratings, la confirmation de la notation reflète le profil commercial et financier solide de Kaufman & Broad, qui s'avère résilient pendant les périodes de faible demande. Kaufman & Broad est à ce jour le seul pur promoteur d'Europe à bénéficier d'une notation Investment Grade. La confirmation par Fitch de cette note dans un environnement difficile met en évidence la solidité de la structure financière du groupe et sa capacité à générer structurellement des flux de trésorerie substantiels.

C'est la raison pour laquelle, au cours de la crise sanitaire du COVID-19, Kaufman & Broad n'avait 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.

4.2.4. Risques de marché

4.2.4.1. 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.

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	101 602		
Facilités de crédit	variable	3 947		
Passifs financiers		105 549		
Banques et caisses disponibles	variable	54 115		
Placements à court terme	variable	447 382		
Soldes réservataires	variable	1 370		
Actifs financiers		502 866	-	-
Position nette avant gestion		-397 317		
Swap ^(b)				
POSITION NETTE APRÈS GESTION		-397 317	-	-

(a) Cette ventilation ne tient pas compte du montant de 200 millions d'euros de la ligne RCF du Crédit Syndiqué du 10 juillet 2024 et non tirés au 30 novembre 2024.

(b) 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.

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	101 602	0	0
Autre emprunts ^(b)			
Facilités de crédit ^(c)	3 947	-20	4
Disponibilités ^(d)	55 485	277	-55
Valeurs mobilières de placement	447 382	2 237	-447
Swap ^(e)	0	0	0
IMPACT NET SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	-397 317	2 494	-499

(a) Hypothèses : Euribor 1 mois à 3,64 %.

(b) Emprunts bancaires ayant servi à financer l'acquisition du portefeuille de résidences gérées.

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

(d) Banques, caisses disponibles et soldes réservataires.

(e) 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.

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 :

- A la hausse : + 2 494 milliers d'euros ;
- A la baisse : - 499 milliers d'euros.

Dispositif de maîtrise

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.

Seul le Contrat de *Crédit Revolving Facility Agreement* signé le 10 juillet 2024 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.

4.2.5. Risques juridiques

4.2.5.1. Risques liés à la réglementation directement applicable au groupe* ^{RSE}

Il n'existe aucun statut particulier réglementant l'activité de développeur-construteur 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 d'urbanisme, d'environnement, de construction, de protection des consommateurs ou de délivrance des permis de construire pourrait avoir une influence négative sur les résultats du groupe et ses perspectives de croissance. En effet, 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. De même, la modification de la réglementation fiscale peut avoir une influence importante sur le marché de l'immobilier (voir risque dédié à la section 4.2.5.2 « Risques liés aux dispositifs fiscaux pouvant affecter le marché du logement neuf et à l'évolution de la réglementation fiscale »).

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 (plans d'occupation des sols en vigueur, plans locaux d'urbanisme, zones d'aménagement concerté). Ces prescriptions concernent notamment les règles relatives à la hauteur des bâtiments, les distances entre chaque immeuble, les principes d'implantation sur les parcelles devant recevoir les constructions, les éventuelles dérogations à ces règles et principes et l'aspect extérieur et esthétique des constructions.

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 (associations, riverains). Ces tiers 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 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 et la gestion de substances dangereuses ou polluantes, au respect de la faune et de la flore, à la protection des espèces menacées, à la découverte de vestiges archéologiques, à la décontamination de sites pollués et aux installations classées. Ainsi, la réglementation environnementale 2020 (RE2020), qui a remplacé la RT2012, introduit un objectif de performance énergétique et carbone des bâtiments dans la construction neuve de logements depuis le 1er janvier 2022, de bureaux depuis le 1er juillet 2022 et d'autres ouvrages tertiaires depuis 2023. Plus récemment, la loi Climat et Résilience du 22 Aout 2021, promulguée à la suite de l'accord de Paris et du Pacte Vert pour l'Europe, décline de nombreuses dispositions au secteur de l'immobilier visant à adapter les règles d'urbanisme pour protéger les écosystèmes. Parmi ces dispositions figure la lutte contre l'étalement urbain ou encore, l'absence d'artificialisation des sols d'ici à 2050.

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, 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.

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.

Au regard de la réglementation applicable sur les chantiers du groupe, le Maître d'Ouvrage procède à la désignation, dès la conception des ouvrages, d'un coordonnateur sécurité et protection de la santé afin 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 (voir section 4.2.3.1) 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.

Enfin, 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 ou directement auprès de l'assureur Dommages-Ouvrage, chacun pouvant le cas échéant se retourner contre l'intervenant responsable du défaut de construction et son assureur en responsabilité décennale (voir section 4.1.2.1. « Assurances légalement obligatoires »).

Dispositif de maîtrise

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

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

Comme l'ensemble de ses concurrents, Kaufman & Broad bénéficie depuis la fin des années 1990 des dispositifs d'incitation fiscale pour les particuliers en faveur de l'acquisition de logements neufs, de l'investissement locatif ou de l'accession à la propriété. Il s'agit par exemple des dispositifs Pinel et Pinel+ ou du prêt à taux zéro (voir section 1.2.4. « Mesures d'incitation fiscale »). Ces dispositifs ont eu, selon leurs modalités d'application, plus ou moins d'influence sur le niveau de la construction de logements neufs.

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 leur suppression ou leur modification, à l'aune d'évolutions législatives ou réglementaires, 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. Par exemple, le dispositif Pinel a pris fin en décembre 2024, sans remplacement. Les aides seront redirigées vers le Logement Locatif Intermédiaire (LLI) pour aider les ménages à revenus intermédiaires dans les zones tendues.

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.

Dispositif de maîtrise

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

4.2.5.3. 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, 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 donner lieu à des condamnations de 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.

Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 7.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8 « Provisions – Passifs éventuels – Garanties » et suivantes.

Le détail de l'ensemble des litiges, aussi bien ceux qui sont provisionnés que ceux qui ne le sont pas, n'est communiqué que de façon limitée, car une telle information serait susceptible d'avoir une incidence défavorable sur l'issue des contentieux en cours.

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

Dispositif de maîtrise

Les risques inhérents à de telles procédures font l'objet d'assurances dans les conditions résumées section 4.1.2. « Assurances ». Ces risques font en outre l'objet d'un suivi et d'analyses de la part du service juridique et des conseils du groupe, et sont systématiquement réévalués sur la base de l'évolution des procédures et en fonction des expériences passées du groupe.

Le cas échéant, ces risques peuvent également être partiellement ou intégralement provisionnés comptablement.

4.2.5.4. Risques liés aux 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. Ces engagements hors bilan sont significatifs et susceptibles de représenter globalement une charge importante. Les Garanties Financières d'Achèvement font l'objet d'un développement spécifique en section 4.2.1.4 et ne sont pas reprises ici.

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 la forme soit d'une garantie donnée au vendeur (cas général), soit 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. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se reporter à la section 7.1.5. « Notes annexes aux états financiers », note 8.3. « Garanties et cautions données ».

Covenants financiers

Le groupe est soumis au respect de ratios financiers (« covenants financiers ») décrits en section 4.2.3.3. du présent document.

Dispositif de maîtrise

Indemnités d'Immobilisation de Terrains

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.

Covenants financiers

Chaque semestre, la Direction Financière transmet aux Commissaires aux comptes les éléments financiers nécessaires au calcul des ratios financiers auxquels le groupe est soumis, 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.

4.2.5.5. Risques liés à la protection des données personnelles

Dans le cadre des relations avec ses prospects, clients, candidats et partenaires contractuels, le groupe collecte des données personnelles, dont certaines relativement sensibles relatives à leur patrimoine.

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 (interne ou externe). Dans une telle hypothèse, les personnes ayant subi un préjudice pourraient poursuivre le groupe. L'image de ce dernier ainsi que de 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.

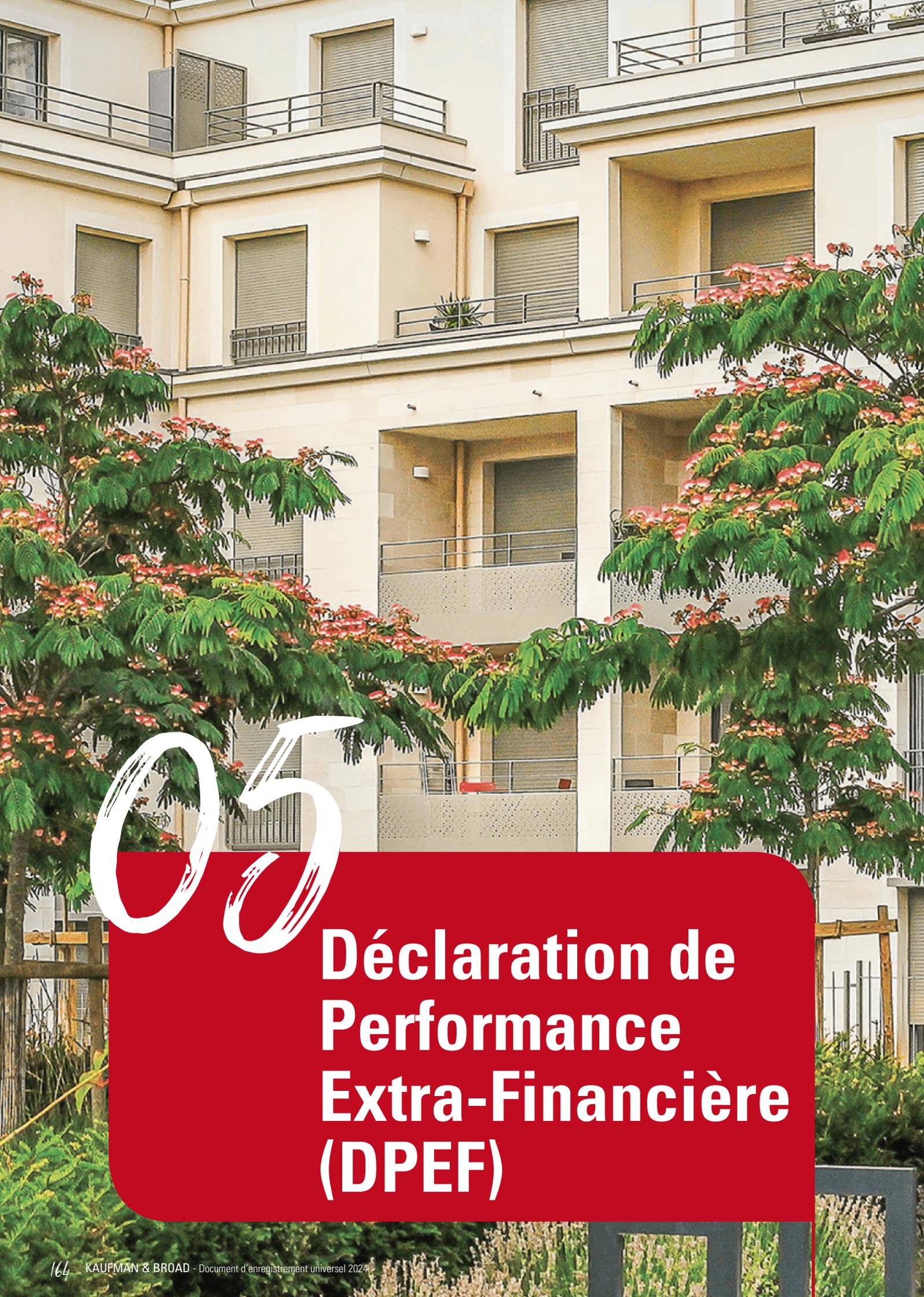
Dispositif de maîtrise

Le groupe a adapté ses procédures pour se conformer au Règlement Européen n°2016/679 sur la Protection des Données Personnelles, dont l'application est contrôlée par la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL). Ainsi, le groupe a établi un registre des différents

traitements de données qu'il réalise dans le cadre de ses activités. Des processus spécifiques correspondants aux données à caractère personnel, permettent par ailleurs aux prospects, clients et candidats d'exercer leurs droits d'accès, de rectification, de limitation, de portabilité, d'effacement et d'opposition. Une formation obligatoire est dispensée à tout nouvel entrant de la société.

Par ailleurs, afin d'assurer la protection des données personnelles, l'ouverture vers l'extérieur des applications du groupe revêtant un caractère confidentiel et/ou sensible, n'est pas autorisée. Le système d'information du groupe est sécurisé par des restrictions d'accès, des règles de protection, des systèmes de pare-feu évolués, ainsi que des systèmes de sécurité, qui sont régulièrement testés et renforcés. Des campagnes régulières d'information, de sensibilisation et de formations sont également menées auprès des collaborateurs concernant la sécurité informatique.

Un Comité de Pilotage assure le suivi des enjeux liés aux données personnelles ainsi que des procédures en place.



05

Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)



5.1 Informations générales	167
5.1.1 Informations sur la base d'établissement de la DPEF	167
5.1.2 Informations concernant la prise en compte par l'entreprise des enjeux de durabilité	172
5.2 Informations environnementales	183
5.2.1 Changement climatique	183
5.2.2 Réduction des pollutions	196
5.2.3 Eau et ressources marines	199
5.2.4 Biodiversité et écosystèmes	203
5.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire	208
5.2.6 Taxonomie européenne	214
5.3 Informations sociales et sociétales	222
5.3.1 Ressources Humaines de l'entreprise	222
5.3.2 Ressources humaines sur la chaîne de valeur	234
5.3.3 Collectivités, riverains et communautés affectées	237
5.3.4 Clients et utilisateurs finaux	241
5.4 Informations en matière de gouvernance – Conduite des affaires	244
5.4.1 La conformité et l'éthique chez Kaufman & Broad	244
5.4.2 La lutte contre l'évasion fiscale, le blanchiment et le financement du terrorisme	244
5.5 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné comme organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	245

05 Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)

Conformément aux articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce, le groupe établit une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Cette déclaration est structurée de manière à restituer les principaux enjeux, risques et opportunités identifiés en matière de durabilité et à expliciter leur prise en compte par le groupe. Anticipant l'application de la réglementation CSRD, elle s'organise autour de quatre thématiques : (i) informations générales, (ii) environnement, (iii) social et (iv) gouvernance.

L'activité de promotion immobilière du groupe apporte une réponse aux évolutions sociales, sociétales et environnementales actuelles. En initiant la construction de logements ou la transformation de bâtiments, le groupe participe activement à la transition vers un immobilier bas-carbone, énergétiquement performant, résilient face au changement climatique et adapté à l'évolution des modes de vie. Alors que les Français passent en moyenne plus de 80 % de leur temps à l'intérieur de bâtiments, la conception des logements et des bureaux joue un rôle clé dans le cadre de vie et le bien-être des occupants. C'est pourquoi le groupe place le confort d'usage et la qualité de vie au cœur de son innovation et de son exigence de qualité.

En tant qu'acteur de la fabrique urbaine, Kaufman & Broad ambitionne de répondre aux attentes des territoires et des citoyens en concevant une ville inclusive et des bâtiments performants. Son rôle dépasse la simple construction : il consiste également à arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes et à contribuer aux politiques publiques en matière d'aménagement et de lutte contre le changement climatique.

Le groupe exerce une influence directe sur certains enjeux, tels que les critères de conception des bâtiments (excepté en co-promotion), et une influence indirecte sur d'autres enjeux via sa chaîne de valeur, tels que le caractère constructible des terrains, les pratiques des prestataires sur les chantiers ou encore les comportements des occupants en matière d'utilisation des bâtiments.

Conscient de ces impacts sociaux, sociétaux et environnementaux, Kaufman & Broad intègre les principes de la RSE dans ses stratégies, actions et objectifs. Le groupe soutient les principes des Nations Unies en matière de droits de l'Homme, normes du travail, environnement et lutte contre la corruption. Le groupe a également adhéré aux principes du Global Compact des Nations Unies. Il renforce continuellement son engagement en faveur des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, en ciblant plus particulièrement les objectifs suivants :

	« Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables »	»
	« Établir des modes de consommation et de production durables »	»
	« Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable »	»
	« Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions »	»
	« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous »	»

Pour Kaufman & Broad, la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) se traduit par un comportement responsable envers l'ensemble de ses parties prenantes :

- Clients : Garantir la qualité, la sécurité et la durabilité des biens acquis, en reconnaissant l'importance de l'achat d'un bien immobilier.
- Élus et collectivités locales : Concevoir des projets en phase avec la vision et les attentes des territoires.
- Collaborateurs : Offrir des parcours professionnels enrichissants et un environnement de travail de qualité.
- Fournisseurs : Veiller aux conditions de travail et aux pratiques responsables dans la chaîne d'approvisionnement.
- Actionnaires : Appliquer les bonnes pratiques en matière de gouvernance pour assurer une gestion transparente et efficace.

En tant qu'acteur responsable, Kaufman & Broad intègre la RSE au cœur de son projet d'entreprise, positionnant le groupe et sa marque pour les années à venir.

L'ambition du groupe en matière de RSE repose sur cinq axes clés :

- Réaliser des espaces agréables à vivre pour tous, aujourd'hui et demain, par la qualité de la conception et la maîtrise des 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 ses clients, des élus locaux des administrations, des riverains des chantiers ainsi que des sous-traitants.
- Œuvrer pour le développement du potentiel des collaborateurs et construire avec eux une culture de groupe forte.

5.1. Informations générales

5.1.1. Informations sur la base d'établissement de la DPEF

5.1.1.1. Périmètre du reporting extra-financier

Périmètre de consolidation du groupe

Au 30 novembre 2024, le périmètre de consolidation du groupe Kaufman & Broad comprend 350 sociétés, dont 297 consolidées par intégration globale et 53 par mise en équivalence. Aucune société non consolidée ne présente d'impact significatif sur les comptes consolidés.

Périmètre du reporting extra-financier

Le reporting extra-financier couvre 297 sociétés consolidées par intégration globale, incluant des sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés civiles de construction-vente (SCCV) et sociétés en nom collectif (SNC), portant un programme immobilier – en nombre restreint – sous contrôle direct du groupe. En revanche, 53 sociétés contrôlées de manière conjointe sont mises en équivalence ne sont pas incluses dans ce périmètre : il s'agit de sociétés civiles immobilières (SCI), sociétés civiles de construction-vente (SCCV) ou sociétés en nom collectif (SNC), structures ad hoc portant chacune un programme immobilier. Ainsi, la DPEF couvre 95,91 % des effectifs et 99,23 % du chiffre d'affaires.

Pour plus de détails sur le calcul des indicateurs, le lecteur est invité à se référer à la section 5.1.1.2.2 « Particularités des indicateurs ».

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

Deux périmètres sont utilisés selon les indicateurs :

- Les données sociales : elles concernent principalement les ressources humaines et la formation. Elles sont collectées sur l'année civile, du 1er janvier au 31 décembre, hors NeoResid.
- Les données environnementales : celles-ci sont suivies l'exercice fiscal du groupe – du 1^{er} décembre N-1 au 30 novembre N – sauf indication contraire. Elles incluent notamment le Bilan GES, consommations d'énergies, biodiversité, déchets, réservations, Taxonomie Européenne, etc.

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 méthodologie de comptabilité des émissions carbone 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.

5.1.1.2. Précisions méthodologiques

5.1.1.2.1. 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 ;
- Des articles L. 225-102, R. 225-105 et R. 225-105-1 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 ;
- La 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.

5.1.1.2.2. Particularités des indicateurs

Enjeux environnementaux

Bilan des émissions de gaz à effet de serre du groupe

Le bilan d'émissions de gaz à effet de serre (Bilan GES) du groupe est établi selon la méthodologie du Bilan Carbone®, en calculant les impacts des gaz à effet de serre (GES) à partir de la multiplication des facteurs d'émissions par les données d'activité du groupe. Ce bilan prend en compte les différents périmètres d'émissions liés à son activité, à savoir les scopes 1, 2 et 3.

Les données brutes utilisées pour le calcul du Bilan GES suivent l'exercice comptable du 1er décembre au 30 novembre, sauf exception. Elles sont collectées et consolidées par le Service RSE. La majorité des émissions carbone sont estimées à partir des facteurs d'émissions issus de la Base Carbone de l'ADEME.

En 2024, le taux d'incertitude global du Bilan GES du groupe est évalué à 17,4 %.

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

Un état des lieux des émissions carbone liées aux déplacements professionnels a été réalisé en interne pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, y compris les stagiaires, les apprentis, les contrats de professionnalisation et les intérimaires, afin d'obtenir une évaluation précise et représentative.

Sur l'exercice, les éléments suivants sont pris en compte :

- Déplacements professionnels en véhicules personnels : estimés à partir des données internes sur les indemnités kilométriques suivies par Kaufman & Broad.
- Déplacements en véhicules de fonction : calculés sur la base des données fournies par les prestataires externes concernant les cartes de carburant pour les voitures thermiques et les cartes de recharge pour les véhicules électriques.
- Déplacements en train et en avion : évalués à partir des données transmises par le prestataire externe de réservations en ligne.
- Déplacements domicile-travail : évalués via une enquête interne sur les modes de transport des collaborateurs.

La quantité de carburants renouvelables est calculée en fonction des pourcentages de biocarburants intégrés aux carburants fossiles, selon les données du Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires.

Les coefficients d'émission utilisés proviennent de la Base Carbone de l'ADEME, mise à jour chaque année afin d'assurer la prise en compte des données les plus récentes.

Selon la méthodologie du Bilan Carbone®, seules les émissions issues de la combustion des véhicules détenus par le groupe sont comptabilisées dans le scope 1. Pour Kaufman & Broad, cela concerne exclusivement les émissions des véhicules de fonction.

Consommations d'eau, d'électricité et gaz des agences

Les données de consommation en eau et en énergie sont issues des factures acquittées par le groupe ou des relevés et factures transmises par les gestionnaires. Toutes les consommations énergétiques des agences et Boutiks sur l'exercice sont reportées. Lorsque les justificatifs ne sont pas disponibles, des estimations sont réalisées.

Pour l'électricité et le gaz, la méthode d'estimation repose sur l'application d'un ratio moyen de consommation par m². Lorsque des données de l'exercice précédent (N-1) sont disponibles, elles sont utilisées comme référence pour une meilleure représentativité. En 2024, deux agences ont fait l'objet d'estimations en raison de l'indisponibilité des données. Des mesures sont mises en place afin d'envisager leur collecte pour l'exercice prochain.

Les émissions carbone sont calculées en s'appuyant sur les facteurs d'émission issus de la Base Carbone de l'ADEME. Seuls les facteurs correspondant à la localisation (mix énergétique de France) sont pris en compte, indépendamment de la nature spécifique de l'électricité consommée.

Les précisions concernant la répartition de l'énergie consommée par typologie sont établies sur la base des contrats de fourniture d'énergie (contrats garantissant une option d'énergie renouvelable ou mix énergétique moyen du fournisseur). En l'absence d'informations spécifiques, la répartition utilisée est celle du mix énergétique français, selon les données de RTE France.

Calcul des émissions directes fugitives (climatisation des agences)

Les données utilisées pour l'évaluation des émissions fugitives proviennent des CERFA de maintenance des systèmes de climatisation, acquittés par le groupe ou transmis par les gestionnaires des agences et Boutiks exploitées durant l'exercice.

Lorsque les données réelles ne sont pas disponibles, une estimation des fuites est effectuée en appliquant un taux moyen de fuite à la charge de fluide frigorigène des équipements, selon les références de l'ADEME. En l'absence de données précises de l'exercice précédent (N-1), la charge de fluide frigorigène est estimée en fonction de la surface de l'agence (en m²), sur la base des ratios fournis par l'ADEME.

Les émissions carbone résultant de ces fuites sont ensuite calculées en appliquant les facteurs d'émission issus de la Base Carbone de l'ADEME.

Calcul des émissions carbone liées à l'achat de biens et services

Les émissions carbone associées aux achats de biens et services sont évaluées à partir des facteurs d'émission fournis par la Base Carbone de l'ADEME.

Les catégories de dépenses prises en compte dans ce calcul comprennent :

- Les achats de services liés aux prestations spécifiques à l'activité programme,
- Les achats de biens et de services relevant du périmètre administratif,
- Les prestations d'hébergement des collaborateurs lors de leurs déplacements professionnels,
- Les contributions aux repas, y compris la participation au RIE, les tickets restaurants et les notes de frais en lien avec la restauration,
- L'achat de matériel informatique et électronique,
- Les services de télécommunication,
- La consommation d'eau des agences.

Calcul des émissions carbone liées à l'immobilisation de biens

Les émissions carbone associées à l'immobilisation de biens sont évaluées sur la base de l'inventaire des actifs détenus par le groupe, incluant les agences, le matériel informatique et le parc de véhicules.

Calcul des émissions carbone liées à l'énergie des chantiers, la construction et l'usage des produits livrés

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par les projets immobiliers livrés durant l'exercice relèvent du scope 3. Elles incluent les émissions associées aux différentes phases du cycle de vie des bâtiments : chantier, construction et usage.

Les données sont calculées sur la base des surfaces livrées, multipliées par des facteurs d'émission au m², déterminés selon la typologie des bâtiments et les systèmes énergétiques mis en œuvre.

Lorsqu'une Analyse du Cycle de Vie (ACV) a été réalisée pour un projet, les facteurs d'émission spécifiques sont utilisés pour quantifier les émissions de GES. Cette méthodologie s'applique principalement aux projets RT2012 bénéficiant d'une certification E+C- et s'étend progressivement avec l'entrée en vigueur de la RE2020 (premières livraisons prévues à partir de l'exercice 2025 ; une majorité d'opération bénéficiera ainsi d'une ACV spécifique dans les années à venir).

Pour les projets ne disposant pas d'une ACV spécifique, le groupe se base sur les facteurs d'émissions fournis par l'outil « Observatoire E+C » de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments. Cette plateforme collaborative, développée en partenariat avec Carbone 4, met à disposition une base de données environnementales issue de plus de 1 400 projets réels, permettant d'analyser et comparer l'empreinte carbone des bâtiments selon leur typologie et leurs caractéristiques énergétiques.

Les facteurs d'émissions utilisés sont répartis comme suit :

- Phase de construction : émissions des produits et équipements utilisés (EGES - PCE),
- Phase de chantier : émissions liées à l'énergie consommée sur site (EGES - Chantier), englobant l'eau et l'électricité de la base vie ainsi que les terres excavées,
- Phase d'usage : émissions associées à la consommation d'énergie et d'eau des bâtiments livrés (EGES - Énergie + Eau).

Cette méthodologie permet d'obtenir une évaluation fiable et cohérente des émissions de GES sur l'ensemble du cycle de vie des bâtiments.

Calcul des émissions carbonées liées au changement d'usage des sols :

En 2024, le groupe a intégré dans son bilan carbone les émissions de GES associées aux changements d'usages des sols durant les chantiers. Ce sont les émissions dues à l'imperméabilisation de surfaces de pleine terre à la suite d'opérations immobilières.

Cette donnée est calculée via une extraction de reporting interne, couvrant le périmètre des projets lancés sur l'exercice. Les facteurs d'émission appliqués proviennent de la Base Carbone de l'ADEME.

Précisions méthodologiques sur certains postes du Bilan GES du groupe

L'impact en lien avec le transport des marchandises amont est inclus dans les facteurs d'émissions en lien avec les produits et équipements utilisés pour la construction des ouvrages dans une logique d'analyse de cycle de vie (EGES - PCE).

L'impact en lien avec la fin de vie des produits vendus est inclus dans les facteurs d'émissions des produits et des équipements utilisés (EGES - PCE).

Le poste en lien avec le transport de marchandises aval est absent, car le groupe délivre des ouvrages immobiliers qui ne nécessitent pas de transport vers le client final.

Coefficient d'énergie primaire moyen (Cep moyen) :

Le Cep représente la consommation d'énergie primaire d'un bâtiment sur une année, exprimée en kWh/m². Il inclut toutes les consommations liées au chauffage, refroidissement, production d'eau chaude sanitaire, éclairage et ventilation.

Ce coefficient est déterminé pour chaque projet par un bureau d'étude indépendant. Le Cep moyen correspond à la moyenne des Cep de chaque projet, pondérée de leur surface respective.

Cet indicateur concerne exclusivement les projets lancés durant de l'exercice.

Traçabilité et réduction des déchets des chantiers

- Déchets dangereux : intégrés au Bilan GES dès 2023 via des données issues de l'outil gouvernemental Track Déchets.
- Déchets non dangereux : estimés en 2024 sur la base de ratios de production par m² construit, issus d'études sectorielles.

Changement d'usage des sols : qualification des types de terrains

Les terrains objets des projets immobiliers sont qualifiés de :

- Terrains artificialisés : sites avec constructions existantes (≥10m² SDP ou ≥1 % de la taille du terrain) ou revêtements de sols (voiries, dalles, etc.).
- Terrains non artificialisés dans le cas contraire, selon deux sous-catégories :
 - Terres arables : terres labourées, grandes cultures, cultures maraîchères, prairies artificielles, les prairies provisoires, les prairies provisoires de moins de 5 ans, les terrains régulièrement défrichés et les terrains en jachère.
 - Cultures permanentes, espaces naturels et forestiers : prairies permanentes (>5 ans) non tondues ou défrichées, cultures pérennes (vergers, vignes, oliveraies, etc.).

Enjeux sociaux

- Base du reporting social : inclut les effectifs inscrits (hors stagiaires, apprentis, alternants et intérimaires).
- Données sur l'emploi : les embauches et licenciements comprennent le mandataire social.

Taux de Rotation

Le taux de rotation CDI est calculé selon la formule suivante : $[(\text{nombre d'entrées CDI} + \text{nombre départs CDI}) / 2] / \text{effectif CDI début de période}$.

Taux de promotion et mutation

Le taux de promotion et de mutation (mobilités internes) mesure l'évolution professionnelle des collaborateurs au sein du Groupe. Il prend en compte tous les changements de poste, qu'ils soient liés à un changement de localisation (mutation d'une agence à l'autre), à une évolution fonctionnelle, ou à une prise de nouvelles responsabilités. Chaque mouvement doit être officialisé par un avenant au contrat de travail :

- Promotion accompagnée d'une mobilité : comptabilisée une fois,
- Mobilité suivie d'une promotion ultérieure : comptabilisée séparément,
- Mutations temporaires : incluses, même si elles n'impliquent pas de changement permanent de poste.

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).

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.

Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile

- Le taux d'absentéisme est calculé de la manière suivante : $(\text{Nombre d'heures d'absence dues à chaque motif} / \text{nombre d'heures théoriques travaillées}) * 100$.
- Les absences sont comptabilisées en jours calendaires, convertis en journée de 7 heures. Les demi-journées d'absence sont comptabilisées à pour 3,5 heures. Les vendeurs ne travaillant pas seulement durant des jours ouvrés, leur cas particulier est retraité.
- Les heures théoriques travaillées utilisées pour le calcul du taux d'absentéisme sont calculées de la manière suivante : $(\text{nombre de jours ouvrés du 01/01 au 31/12 de l'année (261)} - \text{les jours fériés (7)} - 5 \text{ semaines de vacances (25)}) \times \text{effectif mensuel moyen} \times \text{nombre d'heures par jour (7)}$.

Il est à noter que les congés parentaux ne sont pas comptabilisés au titre de l'absentéisme.

Taux de gravités des accidents du travail

Les jours d'arrêt sont comptés en jours calendaires. Le jour de l'accident est pris en compte. Les accidents de trajets sont aussi pris en compte.

Le taux de gravités des accidents de travail est calculé de la manière suivante : $(\text{Nombre de jours d'arrêts suite à un accident du travail} \times 1000) / \text{total des heures théoriques travaillées hors jours fériés}$.

Part des femmes dans l'encadrement

Cet indicateur précise le nombre de femmes « Cadres » parmi le nombre total de collaborateurs classifiés comme « Cadre ».

Index Égalité Homme/Femme

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

La formation

Les indicateurs incluent les formations suivies par les CDI, les CDD, les contrats de professionnalisation et apprentissage ainsi que les sessions liées à l'intégration, faisant partie du développement des compétences.

Les formations e-learning sur la plateforme KB Factory ne sont pas prise en compte 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

Cet indicateur inclut les heures dispensées par des organismes de formations externes au groupe ainsi que les heures dispensées en interne, qu'il s'agisse d'experts métiers sur une thématique spécifique, du déploiement d'un outil, ou de journées d'intégration.

Les formations réalisées dans le Compte Personnel de Formation (CPF), peuvent être intégrées uniquement lorsque celles-ci sont suivies par les collaborateurs durant leur temps de travail. Il est à préciser que le Congé Individuel de Formation est exclu.

Nombre total d'heures de formation en ligne

Cet indicateur correspond aux heures de formation suivies via l'outil KB Factory. Il inclut les heures associées aux connexions et aux visualisations de contenus de formation en ligne.

Budget de formation

Le budget formation couvre l'ensemble des dépenses liées à la formation continue et à l'intégration des collaborateurs. Il comprend les frais pédagogiques, la formation interne, ainsi que les coûts d'hébergement, de repas et de transports. Les frais annexes sont également inclus, à l'exception des maintiens de salaire, relevant de la masse salariale.

Taux de contribution à la formation

Le taux de contribution à la formation correspond au rapport entre les frais pédagogiques liés aux formations externes et la masse salariale. Il exclut les frais annexes (hébergement, repas, déplacements et frais annexes).

Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation

Chaque collaborateur est comptabilisé une seule fois parmi les effectifs formés, qu'il ait suivi une ou plusieurs formations au cours de l'année civile.

Enjeux sociétaux

Dépendance du groupe vis-à-vis des fournisseurs

La dépendance du groupe vis-à-vis de ses fournisseurs est évaluée à travers deux indicateurs : (i) la part facturée aux 10 principaux fournisseurs en proportion du total facturé sur l'exercice, ainsi que (ii) la part facturée au premier fournisseur par rapport au total des factures de l'exercice.

Cette analyse porte principalement sur les marchés de travaux. Les données relatives aux montants facturés sont collectées via l'outil comptable du Groupe, puis retraitées afin d'identifier exclusivement les factures liées aux travaux.

Les notaires et les dépenses pour frais administratifs (greffes du Tribunal de Commerce, Trésor public) ne sont pas considérés comme des fournisseurs car l'objectif est de mesurer la dépendance du groupe aux fournisseurs impactant directement la construction des projets développés par le groupe.

Typologie des acquéreurs

La répartition des lots réservés (y.c. les joint-ventures) est analysée selon les catégories suivantes : primo-accédants, secundo-accédants, investisseurs et « ventes en blocs », du 1^{er} décembre au 30 novembre.

Une « vente en blocs » désigne la cession, en une seule transaction de plusieurs logements, d'une cage d'escalier complète ou d'un immeuble entier à un même acquéreur.

Part du chiffre d'affaires liées aux résidences étudiants, seniors et intergénérationnelles

Le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme et selon la règle définie au sein de la note 3.2 « Chiffre d'affaires et marge brute » des comptes consolidés du chapitre 7.

Nombre de réservations de logements soumis à des critères de revenus pour les occupants (avec objectif social)

Cet indicateur recense l'ensemble des logements construits par le groupe destiné à des personnes aux revenus modestes. L'accès au logement social est soumis à des conditions de ressources, ces logements sont soumis à des règles spécifiques définies par l'État, régissant aussi bien les niveaux de loyers que les critères de désignation des locataires.

Le groupe communique annuellement : (i) le nombre de réservations de logements soumis à des critères sociaux, ainsi que (ii) la part que cela que ces réservations représentent par rapport aux réservations totales de logements du groupe.

Collecte et consolidation interne des données

Une organisation RSE est chargée de définir les indicateurs et d'assurer leur suivi au sein d'un protocole de reporting accessible aux contributeurs. La collecte des données est réalisée en lien avec un réseau de contributeurs présents en agence et dans les fonctions support du groupe (finance, contrôle de gestion, comptabilité, RH, service informatique...). Ce protocole de reporting actualisé au titre de chaque exercice afin de garantir sa conformité et son efficacité.

Le contrôle et la consolidation des données

Chaque direction est responsable des données qu'elle transmet dans le cadre du reporting RSE et de leur consolidation. L'ensemble des indicateurs quantitatifs est centralisé afin d'assurer une vision cohérente et homogène.

Les données du reporting peuvent être corrigées lors de la campagne suivante si une anomalie significative est détectée et qu'une pièce justificative l'atteste. Toute correction éventuelle est alors explicitement mentionnée dans la déclaration de performance extra-financière.

Contrôle externe des données

Kaufman & Broad fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) qui exprime, conformément aux exigences réglementaires. Dans ce cadre, KPMG (OTI) émet un avis motivé sur : (i) la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R.225-105, et (ii) la sincérité des informations fournies.

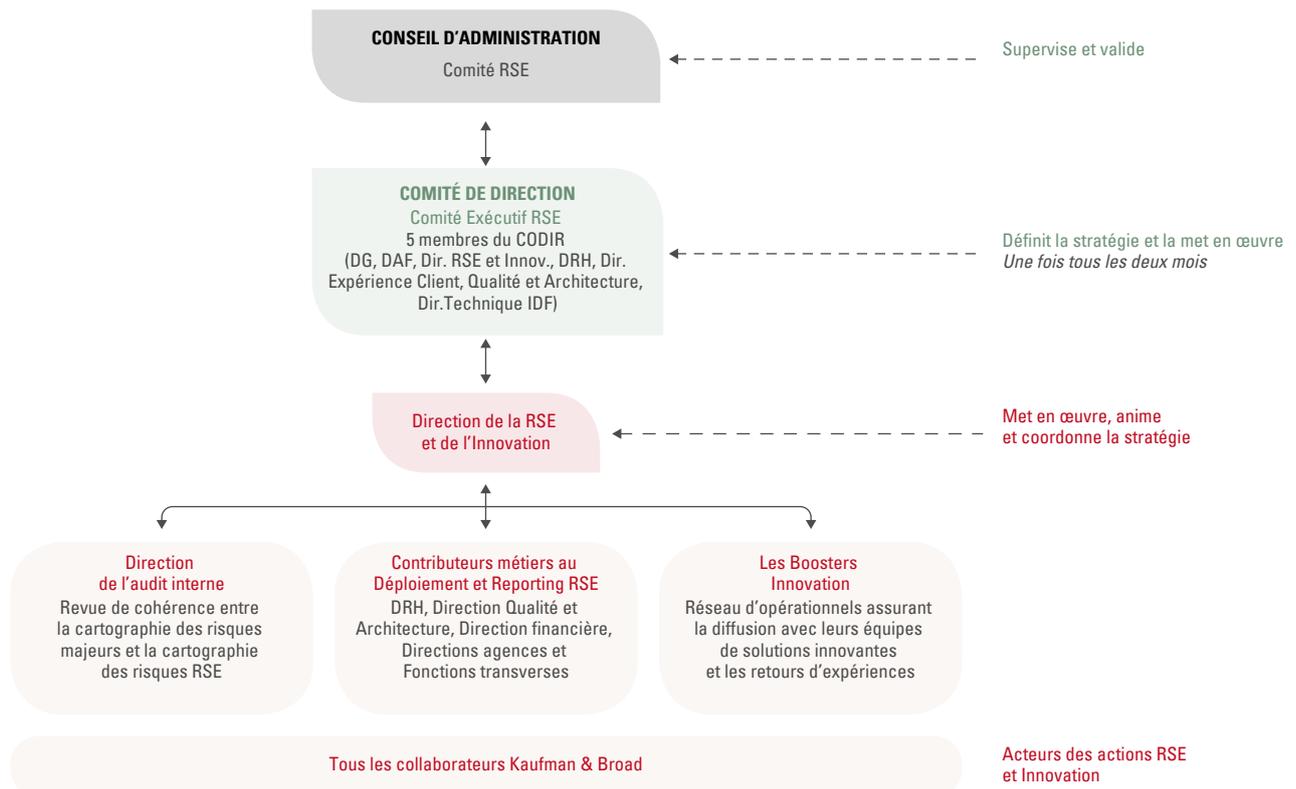
Cette vérification garantit la fiabilité et la transparence des données publiées par le groupe.

5.1.2. Informations concernant la prise en compte par l'entreprise des enjeux de durabilité

Le groupe applique les lignes directrices de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) autour des quatre principales thématiques suivantes : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et objectifs.

5.1.2.1. La prise en compte de la RSE et de l'innovation au niveau de la gouvernance du groupe

5.1.2.1.1. Composition et fonctionnement de la gouvernance en matière de durabilité



Le Comité RSE du Conseil d'Administration

Au sein du Conseil d'Administration, le Comité RSE s'est réuni deux fois par an sur les trois derniers exercices pour superviser et valider les orientations stratégiques et actions proposées par le Comité Exécutif RSE. Le Comité RSE s'assure également du suivi des objectifs extra-financiers du groupe. Pour plus de détails sur le Comité RSE, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.1.2.3 « Comité RSE » du présent document.

Le Comité Exécutif RSE

Le Comité Exécutif RSE, constitué au sein du Comité de direction, élabore la stratégie RSE du groupe et en assure la mise en œuvre. Il identifie les principaux impacts, risques, dépendances et opportunités relatifs aux enjeux Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance et propose les politiques, actions et objectifs associés. Il est composé de cinq membres du Comité de Direction qui se réunissent au moins une fois par trimestre : Direction Générale et Président du Conseil d'Administration, Direction Financière, Direction des Ressources Humaines, Direction Qualité Architecture et Expérience Client et Direction RSE et Innovation ainsi que Direction Technique IDF.

La Direction RSE et Innovation

L'innovation est un enjeu majeur de différenciation et de compétitivité dans la promotion immobilière et pour Kaufman & Broad. Les dynamiques actuelles, telles que la transition écologique, la métropolisation des territoires, les évolutions des modes de vie et du travail, la désintermédiation, l'ère du « tout connecté » et l'apparition du « *Housing as a Service* », créent à la fois de nouvelles attentes et besoins ainsi que des opportunités dans les secteurs résidentiel et tertiaire.

Le groupe a opté pour une fusion des enjeux liés à l'Innovation et à la RSE, en une seule Direction, rattachée à la Direction Générale. Cette position permet à la Société de recentrer sa vision sur ses impacts positifs et négatifs ainsi que ses risques et opportunités liés au changement climatique. La direction RSE et Innovation est également membre du Comité de Direction (CODIR) et du Comité Exécutif RSE. Elle porte les enjeux RSE au sein du CODIR et en assure le reporting en coordination 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.

Tous les acteurs du groupe impliqués dans la RSE et l'Innovation occupent une fonction opérationnelle. Cette approche permet une lecture pragmatique des sujets innovants. Les enjeux environnementaux et sociétaux sont ainsi intégrés dans le développement des compétences des collaborateurs (voir objectifs sociaux en section 5.3.1.1.1 « Construire avec les collaborateurs : politique des ressources humaines du groupe »).

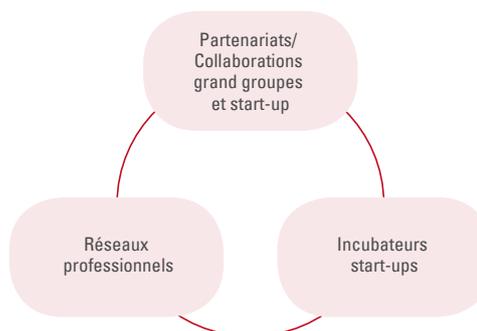
La Direction de l'Innovation et de la RSE du groupe a pour principales missions de :

- Proposer, faire valider et exécuter la stratégie innovation,
- Coordonner et suivre les partenariats externes,
- Organiser la diffusion des bonnes pratiques et des idées innovantes.

Pour ce faire, elle s'appuie sur l'organisation interne et structuré impliquant :

- **Un Comité Innovation mensuel** : composé de 4 à 6 experts métiers impliqués dans l'élaboration de projets urbains, ce comité supervise la formalisation des idées innovantes à destination du réseau « Booster Innovation » ;
- **Le réseau des Booster Innovation** : composé d'environ 30 responsables métiers opérationnels, chaque trimestre le réseau se réunit pour partager sur les sujets innovants (notamment les « briques innovations » validées par les Comités Innovation) et diffuser ensuite ces nouvelles informations auprès des collaborateurs de Kaufman & Broad ;
- **Un Comité Technique National (CTN)** : créé en 2023, ce comité valide les orientations techniques du groupe, suit les expérimentations de matériaux et procédés innovants, réalise une veille technique et réglementaire en coordination avec les équipes juridiques ;
- **La Direction Technique Construction Bois** : créée en 2023, cette direction promeut l'utilisation de structures en bois dans certains projets du groupe.

L'innovation est également soutenue par des partenariats avec des réseaux professionnels, des incubateurs et des collaborations avec des entreprises de toutes tailles, des start-up aux grands groupes.



Les innovations portées au sein du groupe sont réparties en 6 catégories stratégiques (non exhaustives et évolutives) :

Axes d'Innovation	Signification pour le groupe	Exemples de réalisations
Mobilités	Enrichir les solutions de mobilité proposées aux usagers en intégrant une approche servicielle centrée sur la demande plutôt que sur l'offre (MAAS : <i>Mobility as a Service</i>).	Bornes de recharge pour véhicules électriques, autopartage dans les immeubles collectifs, stationnement mutualisé et foisonné, etc.
Économie Circulaire	<p>Limiter au maximum la consommation de matières, d'espace, d'eau et d'énergies non renouvelables aussi bien lors de la construction que de l'utilisation des bâtiments.</p> <p>Promouvoir le recours à des matériaux durables, biosourcés, bas-carbone et de réemploi.</p>	Construction bois pour les bureaux, déconstruction sélective, réemploi de terres sur site, béton bas-carbone, îlots de chaleur urbains, etc.
Biodiversité	Contribuer à préserver, voire à développer, les écosystèmes existants en insérant les projets immobiliers dans les trames écologiques existantes (trame bleue pour le cycle de l'eau, trame verte pour les strates végétales, trame noire pour la lutte contre la pollution lumineuse, trame brune pour la préservation des sols, trame turquoise pour les zones humides).	Toitures végétalisées, compensation carbone, intervention d'un écologue et labellisation biodiversités, phytoremédiation des sols, etc.
Énergie	Favoriser l'intégration de solutions de production d'énergies renouvelables dans les projets immobiliers.	Mise en œuvre de technologies de géothermie, autoconsommation individuelle et collective (toitures photovoltaïques), etc.
Nouveaux Usages	Promouvoir la valeur d'usage des réalisations du groupe.	Bail réel solidaire, applications de voisinage, conciergeries de quartier, boîtes aux lettres connectées, maîtrise des charges de copropriété, logements inclusifs pour personnes en situation de handicap, art dans les projets immobiliers, mise en place d'un syndic bénévole, etc.
Métiers	Digitaliser l'organisation, les compétences et les modes de travail du groupe pour gagner en qualité et en productivité	Signatures électroniques, parcours client, digitalisation de la saisie des données RSE des opérations à travers l'outil métier K&B Comité, expérimentation et mise en place de l'intelligence artificielle sur les étapes de la chaîne de valeur, etc.

5.1.2.1.2. Incitation à la prise en compte des résultats en matière de durabilité

Afin d'inclure l'amélioration de la performance extra-financière dans la stratégie du groupe, la rémunération à long terme du Président-Directeur Général intègre des objectifs de résultats sur les notations d'agences ESG indépendantes. Sur l'exercice 2024, les notations prises en compte sont celles de Gaïa – Ethifinance et CDP Climate change. Les modalités

de cette intégration sont décrites dans le rapport figurant aux sections 3.2.1 « Politique de rémunération du dirigeant mandataire social » et 3.2.2 « Éléments de rémunération versés au Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ou attribués au titre du même exercice » du présent document.

5.1.2.1.3. Évaluation de la performance extra-financière par des tiers

Le groupe est évalué régulièrement par des agences de notation extra-financière indépendantes.



80/100

ESG RATINGS 2024



B

CLIMATE CHANGE 2024



16,5/100

« LOW RISK » - 2024



A

JUILLET 2024

GAÏA RATING⁽¹⁾

Agence de notation du groupe Ethifinance spécialisée dans la notation des performances ESG des sociétés de taille intermédiaire françaises et européennes cotées.

CDP (Carbone Disclosure Project)⁽²⁾

Organisation internationale à but non lucratif analysant l'impact environnemental des entreprises, en particulier en matière de climat.
Le groupe est également noté par CDP sur d'autres thématiques : Forest (B-) et Water (B)

Morningstar Sustainalytics⁽³⁾

Parmi les leaders internationaux de l'évaluation du risque ESG des entreprises.

MSCI⁽⁴⁾

Agence de notation américaine fournissant des outils et services d'analyse des sociétés pour les investisseurs, notamment en matière d'évaluation ESG et Climat.

(1) <https://www.ethifinance.com/fr/services/esg/ethifinanceesg-ratings>

(2) <https://www.cdp.net/en/guidance/guidance-for-companies>

(3) <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>

(4) <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-rating>

Pour plus de détails concernant les notations extra-financières de Kaufman & Broad, le lecteur est invité à consulter l'adresse suivante : <https://corporate.kaufmanbroad.fr/engagements/agir-de-maniere-transparente-et-responsable/>

5.1.2.2. La prise en compte des enjeux de durabilité au niveau de la stratégie et du modèle d'affaires du groupe

5.1.2.2.1. La stratégie

La stratégie environnementale

La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) française a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone pour le pays à horizon 2050. Le secteur de la construction et de l'utilisation des bâtiments résidentiels et tertiaires est responsable de près de 25 % des émissions en France. Par conséquent, l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et la conception d'immeubles bas-carbone sont des actions essentielles dans la lutte contre le changement climatique.

Dans cette perspective, la réglementation environnementale 2020 (RE2020), a émergé du dialogue entre le gouvernement français et les acteurs du secteur de l'immobilier. La RE2020 est la première réglementation française, et une des premières européennes et mondiales, à introduire la performance environnementale dans la construction de bâtiments neufs via l'Analyse en Cycle de Vie (ACV). La réglementation environnementale 2020 (RE2020) a succédé à la réglementation thermique 2012 (RT2012), en apportant des améliorations significatives. Cette réglementation s'applique aux constructions neuves de logement depuis le 1^{er} janvier 2022, aux bâtiments de bureaux depuis 1^{er} juillet 2022 et aux autres ouvrages tertiaires en 2023 (date de dépôt du permis de construire, ce qui explique le volume élevé d'opération encore sous standard RT2012 livrées en 2024).

Kaufman & Broad aligne sa stratégie et son plan de transition avec la stratégie nationale bas-carbone et les réglementations et bonnes pratiques qui en découlent. Ainsi, les priorités la RE2020 ont été intégrées dans la conduite des opérations :

- 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, appliquée systématiquement par Kaufman & Broad à l'ensemble de sa production, encourage l'adoption de méthode de construction à faible émissions de GES (gaz à effet de serre) ou permettant leur stockage, ainsi qu'au recours aux sources d'énergie décarbonées ;
- Poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et la baisse des consommations des bâtiments neufs. La RE2020 insiste 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, plus fréquents et plus intenses du fait du changement climatique ;
- Prendre en compte les déplacements contraints des occupants, principalement les trajets domicile-travail, lors de la phase du développement foncier (proximité des transports en commun et des principaux services). Bien que ce paramètre ne soit pas dans le périmètre du Bilan GES⁽¹⁾ le groupe peut avoir un impact indirect et le prend donc en considération ;

- Réduire les impacts liés aux intrants⁽²⁾ lors de la phase de construction qui représente la moitié des émissions de GES associées aux activités immobilières, 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 et de réemploi,
 - La réduction des impacts des opérations en phase de chantier avec nos prestataires.
- Intégrer des dispositifs techniques efficaces et bas-carbone pour la phase d'usage des bâtiments, qui représente environ l'autre moitié des émissions de GES sur une période de 50 ans. Cela implique :
 - d'optimiser l'enveloppe du bâtiment afin de réduire les besoins en énergie primaire,
 - de privilégier les énergies renouvelables et bas-carbone offrant des solutions économiques pour les clients durant l'utilisation.
- Limiter le changement d'usage et l'imperméabilisation des sols, voire atteindre sur certaines opérations une désimperméabilisation des sols ;
- Limiter la production de déchets et inscrire l'activité dans l'économie circulaire de la filière BTP. Cela inclut la gestion des terres excavées, la minimisation et l'optimisation des bâtiments, la réhabilitation lorsque cela est pertinent, la généralisation des diagnostics ressources sur les déconstructions significatives pour favoriser le réemploi et le tri des déchets de chantiers selon 7 flux en phase chantier.

Le groupe missionne sur chacune de ses opérations 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 applique également des mesures de sobriété sur son périmètre administratif (s'agissant notamment des déplacements professionnels et des immeubles occupés) à l'aide :

- d'un plan de sobriété énergétique en interne ;
- des solutions de tri à la source dans l'ensemble des agences ;
- des plans d'actions spécifiques pour chaque agence.

Le Comité RSE (au niveau du Conseil d'Administration) valide la stratégie RSE du groupe et s'assure du suivi de ses objectifs extra-financiers⁽³⁾. Cette stratégie est ensuite 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 en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

Les enjeux RSE sont également pris en compte dans le processus de décision opérationnel des programmes, lors des Comités Fonciers et Engagements. La performance carbone y est évaluée, de même qu'une analyse des risques physiques (réalisée sur chaque nouveau programme).

(1) Pour plus de détails sur le bilan carbone du groupe, le lecteur est invité à se référer à la section 5.2.1.3.1 du présent document.

(2) Les intrants sont reflétés à la section 5.1.2.2.2 du présent document.

(3) Pour plus de détails sur les organes de direction responsables de la stratégie RSE, le lecteur est invité à se référer à la section 5.1.2.1.1 du présent document.

Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales K&B

La Direction RSE et les Directions Techniques du groupe ont élaboré et diffusé le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales Kaufman & Broad (MSPE K&B). En vigueur depuis 2021 et mis à jour en 2024 (version 6), ce manuel s'applique à l'ensemble des projets du groupe.

Le MSPE K&B est intégré au Système de Management Responsable du groupe, généralise les meilleures pratiques environnementales à la production du groupe et fait l'objet d'une amélioration continue.

En effet, en 2024, plusieurs bonnes pratiques environnementales ont été identifiées et complétées telles que :

- La sobriété en eau potable des projets en zones de stress hydrique ;
- Les infrastructures de recharge des véhicules électriques.

Par ailleurs, le MSPE K&B s'applique à l'ensemble de la production du groupe en cohérence avec sa stratégie. Il couvre plusieurs thématiques, comme illustré dans le tableau ci-dessous (non exhaustif) :

Thématique	Exemple d'application
Changement climatique : atténuation	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser l'étude des projets sur un vecteur énergétique non-fossile. • Généraliser l'analyse de cycle de vie sur tous les projets pour minimiser l'empreinte carbone • Recourir à des bétons ayant un poids carbone < 220 KgCO₂eq/m³ • Généraliser les tests de l'étanchéité à l'air et de l'intégrité thermique des bâtiments (> 5 000 m² SDP) • Minimiser le recours aux bardages métalliques
Changement climatique : adaptation	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser l'étude de vulnérabilité aux risques climatiques sur les sites de projet • Généraliser les revêtements aux teintes claires pour les toitures et façade
Préservation de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser les équipements hydro-économes dans les immeubles (alignés aux critères de la Taxonomie européenne) pour réduire la consommation d'eau potable • Généraliser les solutions hydro-économes pour l'arrosage et l'entretien des espaces extérieurs (Objectif de réduction des besoins en eau douce des espaces extérieurs de 50 % par rapport à une solution standard) • Généraliser les dispositifs poreux pour les stationnements extérieurs
Protection de la biodiversité et des écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser les espaces végétalisés sur la totalité des programmes, avec le recours à des espèces peu allergènes et adaptées • Généraliser les dispositifs de réduction de pollution lumineuse • Détailler le programme d'entretien des espaces végétalisés • Forêt et matériaux biosourcés : Recourir systématiquement à du bois certifié (PEFC / FSC) • Zéro abattage net d'arbres sur les projets
Réduction des Pollutions	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation de l'application de la Charte Chantier Vert et Faibles Nuisances K&B (Conception des ouvrages et travaux) • Non recours aux produits dont la notation COV est inférieure à A en intérieur
Economie Circulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation du recours au réemploi des terres sur site
Confort, sécurité et sensibilisation des acquéreurs et des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et distribuer systématiquement un livret de sensibilisation des acquéreurs aux usages durables de l'immobilier, sensibiliser les gestionnaires et syndicats de copropriété à la maintenance durable des espaces végétalisés • Inciter aux cheminements piétons dans les immeubles • Penser les espaces pour le télétravail • Généraliser un espace extérieur privatif • Généraliser l'installation d'un local vélo fonctionnel, aménagé et sécurisé dans tous les programmes

La stratégie sociale et de gouvernance

Kaufman & Broad agit pour le développement d'un modèle social responsable et engagé au sein duquel chaque collaborateur peut se développer, s'épanouir et s'engager. Ce modèle social est un atout différenciant pour attirer des candidats en phase de recrutement et également pour retenir nos talents. Les enjeux environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes collectivement confrontés renforcent de manière très forte le questionnement des candidats et collaborateurs sur l'expérience offerte par l'entreprise ainsi que le sens et l'utilité qu'elle donne au travail des collaborateurs.

Dans ce contexte, les actions de l'équipe Ressources Humaines sont structurées autour des axes suivants :

1. Développer un modèle social différenciant

Kaufman & Broad s'efforce d'atteindre les objectifs suivants :

- Aligner ambition et organisation : maintenir une adéquation constante entre l'ambition du groupe, son organisation et sa capacité à attirer les meilleurs talents. Cela implique la promotion des collaborateurs en tant qu'ambassadeur (*Employee Advocacy*), l'utilisation de LinkedIn comme outil de recrutement clé ainsi que l'établissement de partenariats académiques (ESTP et l'Université de Dauphine) ;

- Favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée ainsi que leur appropriation de la culture du groupe ;
- Révéler, développer le potentiel des collaborateurs et favoriser la transmission des savoir-faire ;
- Conduire une politique de rémunération⁽¹⁾ qui allie compétitivité externe et équité interne.

Ces actions sont directement liées à la cartographie des risques effectuée par le groupe (se référer à la section 4.2.3.1. « Risques liés aux ressources humaines et à la dépendance à l'égard des dirigeants »).

2. Promouvoir la diversité et l'inclusion dans toutes ses formes

Kaufman & Broad poursuit les objectifs suivants :

- Garantir l'égalité homme/femme à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Encourager et recruter davantage de personnes en situation de handicap ;
- Renforcer la diversité culturelle et sociale

3. Miser sur le transfert des compétences intergénérationnelles

Kaufman & Broad est convaincu que l'intégration réussie des nouvelles recrues repose sur leur immersion dans un environnement dynamique et exigeant, ainsi que sur la transmission des savoir-faire entre les différentes générations.

5.1.2.2.2. Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires du groupe a été défini en prenant en compte les Lignes Directrices de la Commission européenne sur l'information non financière 2017/C 215/01) et par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* dans son cadre de référence international portant sur le reporting intégré publié en 2013.

La section 1.1.1.2 « Présentation de la Société » du présent document a pour but de présenter le cycle d'activité du groupe, ses produits, ainsi que l'environnement commercial dans lequel il évolue, afin de mieux appréhender les enjeux, risques et opportunités détaillés dans la présente section. Pour davantage d'informations sur les indicateurs clés de l'activité du groupe, le lecteur est invité à se référer à la section 2.1.1 « Indicateurs opérationnels utilisés par le groupe ».

(1) Pour plus de détails sur la politique de rémunération du groupe applicable à l'ensemble des salariés de Kaufman & Broad, le lecteur est invité à se référer à la section 3.2 « Politique de rémunération du groupe » ou de la section 5.3.1.1.3 « La politique de rémunération » du présent document.



« Pure Player » de la promotion immobilière

En tant que promoteur immobilier exerçant sur le marché français, Kaufman & Broad intervient à toutes les étapes de conception et de réalisation d'une opération immobilière et coordonne l'ensemble des acteurs participants à l'opération, de l'achat du terrain à la livraison.

Nos atouts

Ressources humaines et Savoir faire

641 Collaborateurs

10,2 % Capital détenu par les actionnaires salariés

97,8 % Effectifs formés

- Certifié Great Place to Work, Happy Trainees et Best Managed Companies

Ressources Financières

235,7 M€ Capitaux propres

19,3 % Taux de marge brute

702,9 M€ Capacité financière

2,20 € Dividende par action en 2024

Proximité des territoires

21 implantations sur le territoire français, au plus proche des parties prenantes : clients, collectivités, entreprises et fournisseurs de matériaux.

Stratégie Climat et Environnement

- Évalué par CDP : noté **B** sur la stratégie Climat
- Engagement à **réduire les émissions de CO₂eq, validé par le SBTi**
- Objectifs : **-46,2 % les émissions des scopes 1 et 2 et du scope 3 d'ici à 2030** par rapport à l'année de référence 2019.
- Application d'un **référentiel environnemental interne à 100 % des produits**

Solidité de l'activité

- Plus de **5 ans** d'activités sur le portefeuille foncier en logements.
- Actuellement à l'étude ou en commercialisation : **77 000 m²** de projets de bureaux et **183 900 m²** de plateformes logistiques.
- Délais d'écoulement logement de **3,0 mois**,
- Backlog global de **2 497 M€HT**
- Portefeuille foncier de logement **30 272 lots**.
- Capacité à contrôler les coûts et la maîtriser les dépenses d'investissements et besoin en fonds de roulement.

Réservations :

1 163,3 M€ TTC Logements

41,8 M€ TTC Tertiaire

Chantiers en cours :

13 692 lots Logements

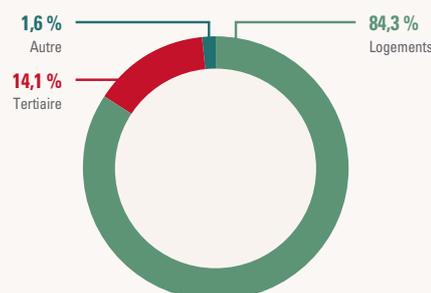
136 500 m² Bureaux

La valeur ajoutée du groupe

Performance des résultats

1 076,8 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



Logements

Collectif, Maisons individuelles, Résidences gérées.

Tous les projets de logement intègrent une certification qualité et environnement



Tertiaire

Immobilier d'entreprise, Commerce, Hôtels, Plateformes Logistiques.

Chaque bâtiment de bureaux vise au moins une double certification environnementale.

Résultat

Contribution à l'économie nationale

71 502 000 € Salaires et charges sociales

3 533 000 € Achats et charges externes

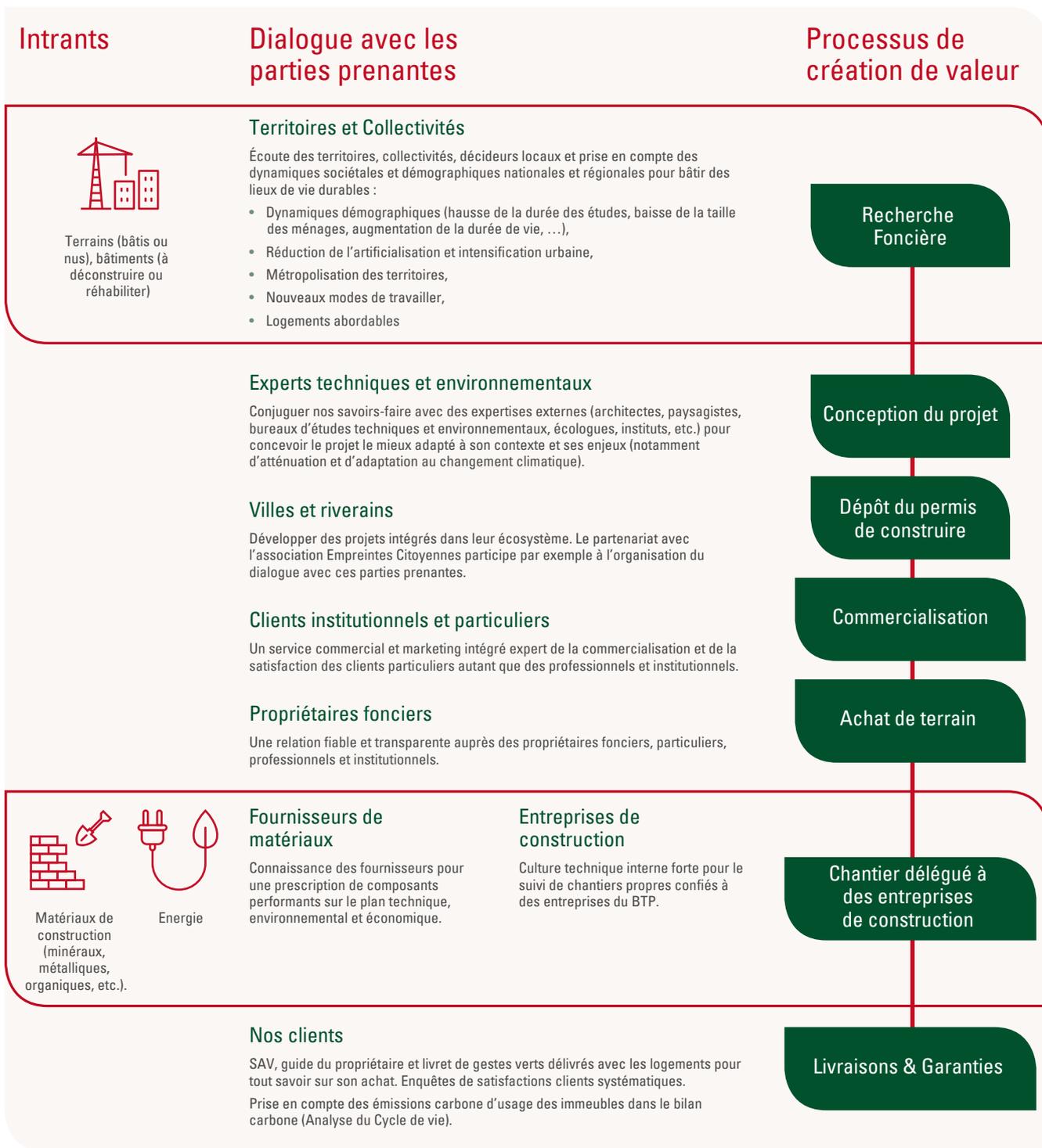
Contribution à l'emploi et l'insertion des jeunes

49 alternants et 21 stagiaires recrutés en 2024

392 heures de formation effectuées par les alternants Kaufman & Broad en 2024

Acteur des transitions écologiques et sociétales

- Contribution durable à l'adaptation du parc immobilier par la conversion d'immobilier ancien et la production de **logements mieux adaptés aux changements climatiques**
- Conception croissante de projets alignés à la **Taxonomie Européenne**
- Charte chantiers verts et faibles nuisances appliquée à **100 %** des chantiers, renforçant de manière continue l'intégration du groupe aux filières de l'économie circulaire du BTP
- Renforcement progressif et continu de la **prise en compte d'aspects extra-financiers dans la sélection** des entreprises de construction et des fournisseurs : charte éthique fournisseur ; recours à des composants avec donnée environnementale et sanitaire.
- Création de logements **abordables** à travers les ventes aux primo-accédants et ventes en bloc : en 2024, **68 %** des réservations logements du groupe sont **des lots soumis à des conditions de ressources** pour les occupants, avec un objectif social.



Bâtir c'est agir

L'approche multiproduit et opportunités de diversification sur les activités RSE ...



Réponse aux évolutions sociétales à travers une prise de participation majoritaire en 2021 d'une société de gestion pour résidences étudiants.



Acquisition en 2014 de Concerto, filiale dédiée à l'immobilier de logistique, notamment urbaine.



Création d'une filiale dédiée aux opérations d'aménagement, notamment sur des friches urbaines.

Portefeuille actuel : 600 000 m²



Création d'une filiale dédiée à la réalisation de logements sociaux. Son objectif : lancer plus de 1 000 logements abordables d'ici à 2026.

La Société a mis à jour en 2022, avec le concours d'un cabinet spécialisé, la cartographie de ses parties prenantes. Cet exercice a été mené à partir :

- d'une analyse sectorielle,
- des entretiens avec des managers et cadres dirigeants du groupe,
- d'un benchmark et une réévaluation des niveaux d'influence,
- d'une analyse de dépendance des différentes catégories de parties prenantes par rapport aux activités du groupe.

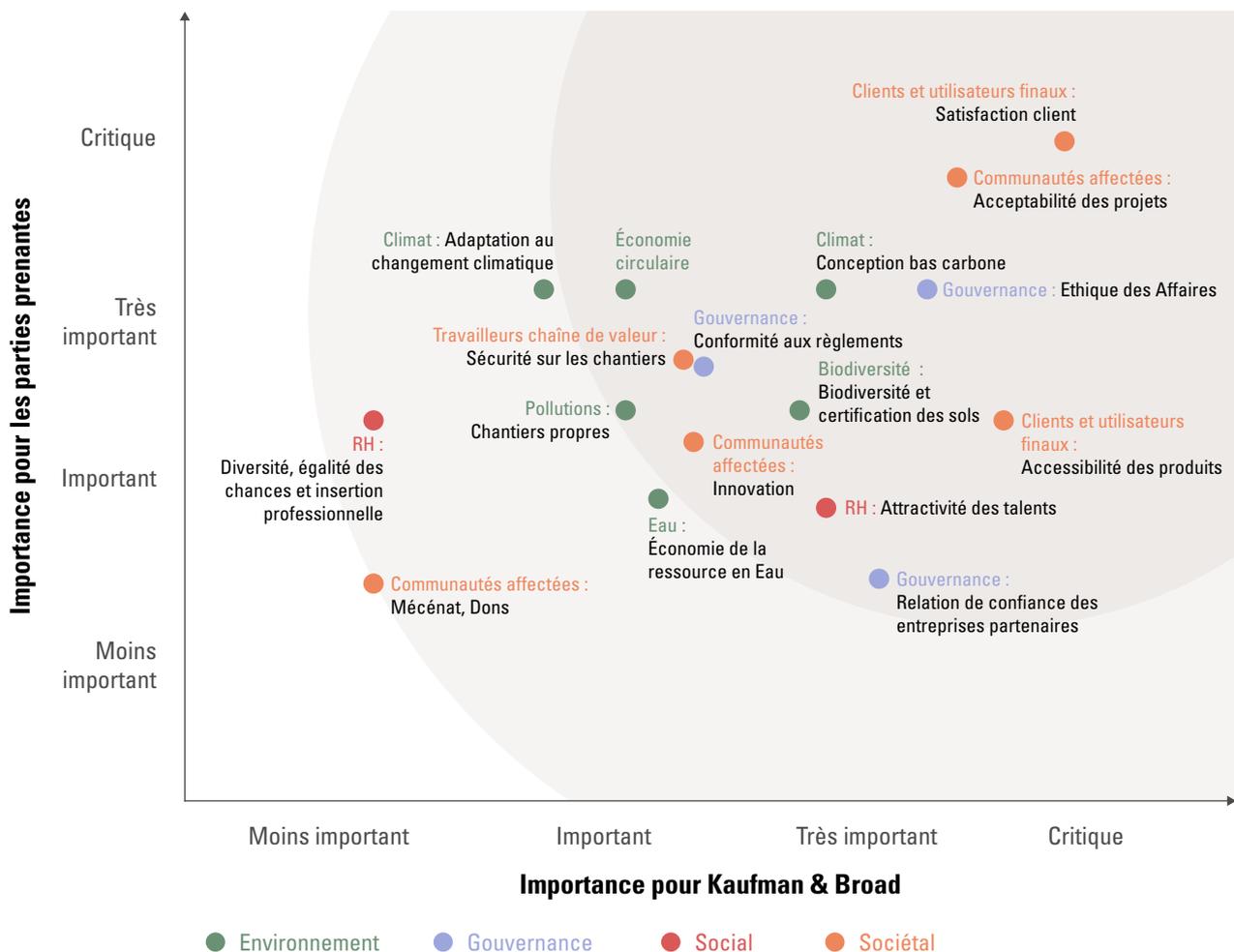
5.1.2.3. L'évaluation par le groupe des impacts, risques, dépendances et opportunités en matière de durabilité

5.1.2.3.1. La cartographie des risques RSE

La cartographie des risques RSE est actualisée tous les trois ans et est mise à jour et validée chaque année par le Comité Exécutif RSE. En 2022, l'analyse de matérialité de risques extra-financiers avait été réalisée avec l'aide d'un cabinet de conseil externe. Ainsi, la matrice de matérialité au titre de l'exercice 2024 correspond à une mise à jour de l'analyse de 2022. À des fins de cohérence, cet exercice a été effectué en parallèle de l'analyse des risques majeurs du groupe (voir chapitre 4 du présent document). L'analyse de matérialité prend en compte les parties prenantes externes comme indiqué ci-dessus ainsi que les parties prenantes internes à la Société. En effet, les cadres dirigeants et des experts métiers ont participé à des entretiens individuels et ont répondu à des questionnaires afin de revoir les définitions des enjeux, risques, opportunités, politiques et actions.

Il est à noter que les sujets de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence font l'objet d'une cartographie ainsi que d'un processus de gestion dédié.

Les enjeux et risques identifiés par le groupe font l'objet d'une évaluation sur la base de critères prenant en compte l'impact et la probabilité d'occurrence de chaque risque, afin d'établir une cotation des risques bruts. L'efficacité du dispositif de contrôle est ensuite évaluée pour déterminer l'exposition réelle du groupe (risques nets) par les managers et les cadres dirigeants du groupe interrogés. La mise à jour 2024 de la matrice de matérialité prend en compte certains enseignements des premiers travaux de l'analyse de double matérialité initiés par le groupe dans le cadre de l'anticipation de la directive CSRD. Cependant, l'analyse de cette année se concentre uniquement sur la matérialité simple, sans inclure une analyse de double matérialité. Cette approche permet à la Société de consolider sa démarche en matière de risques, impacts, opportunités et dépendances et de renforcer ses politiques, actions et cibles, tout en anticipant d'éventuelles exigences réglementaires à venir.



5.1.2.3.2. Les enjeux et les risques RSE

Les enjeux environnementaux majeurs

Enjeu (Thématique)	Prise en compte de l'enjeu par le groupe
Climat : Choix des conceptions bas carbone efficaces et performantes	Voir section 5.2.1
Climat : Adaptation des projets au changement climatique	Voir section 5.2.1
Pollutions : Chantier propre et réduction des pollutions	Voir section 5.2.2
Eau : Préservation de la ressource en Eau	Voir section 5.2.3
Biodiversité et Écosystèmes : Artificialisation des sols et prise en compte de la biodiversité	Voir section 5.2.4
Économie circulaire	Voir section 5.2.5

Risque environnemental identifié comme majeur :

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Risque lié à la non prise en compte des enjeux environnementaux à toutes les étapes du cycle vie du produit (conception, construction, exploitation et rénovation)	<p>Anticiper les réglementations en matière de transition écologique et la hausse des coûts de l'énergie et du prix de la tonne carbone.</p> <p>Prendre en compte les attentes des parties prenantes</p> <p>Anticiper et intégrer l'évolution des processus et techniques de conception et construction de projets immobiliers</p> <p>Diminuer l'impact direct et indirect du groupe en matière de climat, pollutions, eau, biodiversité et écosystème et économie circulaire</p>	Voir section 5.2 de la DPEF

Les enjeux sociaux majeurs

Enjeu	Définition
Ressources Humaines : Le recrutement et conservation des talents au sein des équipes Kaufman & Broad	Voir section 5.3.1
Travailleurs sur la chaîne de valeur : les conditions de sécurité sur les chantiers confiés aux entreprises de construction	Voir section 5.3.2
Communautés affectées : Acceptabilité des projets auprès des collectivités et des riverains	Voir section 5.3.3
Consommateurs et utilisateurs finaux : Politique tarifaire adaptée et accessible	Voir section 5.3.4
Consommateurs et utilisateurs finaux : Satisfaction client	Voir section 5.3.4

Les risques sociaux identifiés majeurs

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Ressources Humaines : Fidélisation des collaborateurs et rétention des talents	Attirer, retenir les talents et anticiper le processus de remplacement des hommes clés.	4.2.3.1 Risques liés aux ressources humaines et lié à la dépendance à l'égard des dirigeants.
Chaîne de valeur : Qualité des contrats et/ ou de la relation avec les fournisseurs	<p>Trouver des fournisseurs disponibles et qualifiés.</p> <p>Éviter une dégradation de la qualité des travaux générant une insatisfaction des clients.</p>	4.2.2.3 Risques liés aux relations avec les fournisseurs.
Communautés affectées : Acceptabilité des projets auprès des collectivités et des riverains	<p>Développer la relation avec les collectivités locales.</p> <p>Anticiper l'impact des élections sur les règles et normes applicables au groupe.</p> <p>Développer les compétences des collaborateurs à maîtriser une approche extra-financière des projets</p>	5.3.3. Collectivités, riverains et communautés affectées.

Les enjeux majeurs liés à la gouvernance (Conduite des Affaires)

Enjeu	Définition
Gouvernance : Éthique et lutte contre la corruption	Voir section 5.4.
Gouvernance : Anticiper les nouvelles réglementations impactant le développement des projets	Voir section 5.2
Gouvernance : Relation de confiance avec les entreprises partenaires	Voir sections 5.3.2 et 5.4
Gouvernance : Innover pour anticiper les évolutions de marchés et métiers y compris sur les aspects environnementaux dans le but de les intégrer dans les programmes.	Voir sections 5.2 et 5.3.3

Le risque majeur lié à la gouvernance (Conduite des Affaires)

Risque	Signification pour le groupe	Référence
Manque d'anticipation et d'innovation dans les produits et services proposés	Proposer des produits et services adaptés aux nouvelles attentes des parties prenantes.	5.1.2.2 « La prise en compte des enjeux de durabilité au niveau de la stratégie et du modèle d'affaires du groupe »

5.1.2.4. Les indicateurs et les objectifs

Pour chaque enjeu, impact, risque, opportunité ou dépendances identifié, le groupe a mis en place des indicateurs permettant de suivre leur matérialité et leur évolution. Ces indicateurs et objectifs sont détaillés dans les sections suivantes.

Processus interne de suivi des indicateurs et objectifs**A. 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 performance 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 a intégré dans l'outil métier K&B Comités⁽¹⁾ un module d'évaluation pour identifier à titre préliminaire les impacts environnementaux et sociaux des projets au moment des comités décisionnels. Désormais, ces impacts sont pris en compte comme critères de sélection et de validation des projets, au même titre que les enjeux techniques, marketing et financier.

Cet outil évalue chacun des projets sur plusieurs thématiques :

- En matière environnementale, à travers :
 - les modes constructifs et l'efficacité énergétique et environnementale, mais également les facteurs d'émissions en lien avec l'ACV des projets,
 - la « valeur carbone » interne indicative fixée à 100€/TCO2éq en 2024 conformément à l'évolution du scénario NGFS Net Zero 2050 (contre 50€/TCO2éq en 2023). Ce seuil met en avant la performance environnementale du projet au regard de l'objectif SBTi en matière de réduction des émissions de CO2éq aligné aux accords de Paris (1.5°C) et incite aux corrélations coûts/carbone lors de la mise au point du projet, dans une finalité de sensibilisation,
 - la réduction des pollutions,
 - l'économie circulaire,
 - la préservation des sols et de la biodiversité,
 - les enjeux relatifs à l'eau,
 - l'alignement aux critères techniques de la Taxonomie européenne,
 - l'impact de la mobilité des acquéreurs (à travers l'accessibilité des services à pied et à vélo ou en transports en communs).
- En matière sociétale, en prenant en compte :
 - la qualité de l'emplacement (proximité des nécessités : transports en communs, alimentation, santé, éducation, nature),
 - la qualité de la production à travers les certifications,
 - l'impact sur les parties prenantes (heures d'insertion sur le chantier, participation citoyenne).

De plus, la participation systématique du Directeur RSE et Innovation aux comités permet de renforcer la communication directe avec les équipes opérationnelles sur la stratégie RSE de chacun des projets et assure la bonne application des procédures environnementales. Les données RSE, collectées lors de ces comités, sont continuellement mises à jour pendant la réalisation du projet et vérifiées à sa livraison. Ces informations permettent à Kaufman & Broad d'enrichir le reporting RSE et soutiennent la stratégie globale du groupe.

Consolidation et contrôle des indicateurs RSE

Les indicateurs RSE des opérations sont consolidés au niveau des agences et du groupe. Ils sont intégrés dans les mêmes outils permettant la consolidation des indicateurs financiers. Ces tableaux de bord aident à construire les indicateurs de performance environnementale et sociétale ainsi qu'au suivi de la stratégie RSE par le Comité Exécutif RSE, au même titre que les indicateurs financiers. Une amélioration continue est en place. En 2024, le groupe a prolongé les actions pour améliorer la qualité des données RSE. Les indicateurs sont vérifiés et mis à jour par les équipes opérationnelles lors de l'achat des terrains. Les processus d'audits internes ont été adaptés pour inclure le contrôle périodique des données RSE des projets en cours et le suivi des procédures environnementales. Les résultats sont transmis à la Direction RSE, qui corrige les écarts ou lacunes identifiés.

B. Pour les activités administratives

L'impact carbone des activités administratives représente environ 1,9 % des émissions de CO2éq totales associées aux activités du groupe. L'impact est néanmoins suivi avec 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 occupés par le groupe,
- 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 les immeubles occupés par le groupe.

Certains indicateurs matériels font l'objet de cibles. Le groupe détaille ses politiques internes, actions et cibles liées aux grands enjeux environnementaux dans les parties dédiées.

(1) K&B Comités : Outil interne de l'entreprise permettant la saisie des données (informations sur le terrain et le contexte du projet, informations financières et bilans, programmation, informations environnementales et sociales) relatives au projet. Cet outil permet le suivi et la validation des projets à différentes étapes (Comités Fonciers et Comités d'Engagement).

5.2. Informations environnementales

5.2.1. Changement climatique

Le groupe a réalisé une analyse approfondie des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique, couvrant l'ensemble de ses activités économiques ainsi que l'ensemble de sa chaîne de valeur.

5.2.1.1. Risques, impacts et opportunités relatifs à l'atténuation du changement climatique

L'analyse s'appuie sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) du groupe, calculées selon la méthodologie détaillée à la section 5.1.1.2.2. « Particularités des indicateurs ». Cette étude met en évidence les principaux impacts, risques et opportunités suivants :

Au niveau des activités directes (Scopes 1 et 2) :

Impact concernant les émissions de GES directes du groupe, liées aux consommations d'énergies (chauffage, climatisation et utilisation énergétique de la flotte de véhicules de fonction) ainsi qu'aux émissions fugitives. Ces émissions couvrent l'ensemble des sites directement exploités par le groupe (agences, Boutiks et véhicules opérés en propre) et représentent 0,2 % du Bilan GES du groupe en 2024.

Au niveau de la chaîne de valeur amont et aval (Scope 3) :

Impacts

Impact lié au cycle de vie des projets immobiliers. Les émissions de GES du Scope 3 représentent environ 99,8 % du Bilan GES du groupe en 2024, englobant à la fois :

- L'amont de la chaîne de valeur, avec les émissions liées à la construction et aux matériaux utilisés pour la réalisation des ouvrages développés par le groupe.
- L'aval de la chaîne de valeur, correspondant à l'empreinte carbone des bâtiments sur toute leur durée d'exploitation, notamment leur consommation énergétique.

Ce poste représente environ 98,1 % du Bilan GES du groupe en 2024 et concerne l'ensemble des productions issues de son activité.

Risques

Risque relatif à une éventuelle incapacité à concevoir des produits à impact carbone réduit, tant en amont qu'en aval. Cette contrainte est incarnée par l'évolution des standards et techniques de conception et de construction. Le groupe a déjà largement intégré ces évolutions avec des résultats positifs.

Opportunités

- Opportunité liée à la maîtrise de la conception et construction de projets immobiliers bas carbone, un axe stratégique en réponse aux attentes croissantes des collectivités locales (communautés affectées) et des clients en matière de performance environnementale (« valeur verte »), se traduisant par exemple par :
 - En immobilier d'entreprise, une opportunité majeure résidant dans l'accompagnement des entreprises vers des bâtiments plus durables. Ces immeubles représentent souvent une part significative des émissions Scopes 1 et 2 des entreprises, voire Scope 3. Une étude JLL d'octobre 2021 (« Immobilier : en route vers le développement durable ») révèle que 73 % des entreprises prévoient de moderniser leurs actifs pour atteindre leurs objectifs de neutralité carbone.
 - En résidentiel et tertiaire, l'intérêt croissant pour les constructions en bois représente une nouvelle opportunité de marché.

Opportunité liée à la valorisation du stockage carbone des matériaux biosourcés, intégrés dans les projets de construction, qui renforcent l'engagement du groupe en faveur d'une économie plus durable.

En capitalisant sur ces opportunités, le groupe peut ainsi renforcer son positionnement en tant qu'acteur engagé dans la transition écologique du secteur immobilier.

5.2.1.2. Risques, impacts et opportunités relatifs à l'adaptation au changement climatique

Au niveau des activités directes :

Risque identifié concernant l'exposition des sites du groupe à d'éventuelles vulnérabilités climatiques. Afin d'évaluer cette exposition, le groupe a mené une analyse des risques climatiques sur l'ensemble des sites qu'il occupe (agences, espaces de vente Boutiks, antennes). Cette étude n'a révélé aucune exposition significative.

Au niveau de la chaîne de valeur amont et aval :

Les constructions immobilières développées par le groupe ont une durée de vie de plusieurs décennies, voire siècles. Dans un contexte de dérèglement climatique avéré, ces bâtiments évolueront dans un climat moyen différent de celui de leur période de conception, (scénario SSP2-4.5 du GIEC retenu dans les analyses de risques). Il est donc essentiel d'anticiper ces évolutions dès la phase de conception afin d'assurer le confort et le bien-être des futurs occupants (chaîne de valeur aval).

Impacts

- Impact sur l'activité du groupe, notamment en raison du changement d'usage des sols auxquels sont soumis certains terrains exposés aux risques d'inondations. Ceci concerne une faible proportion de terrains développés.

Risques

- Risque de perturbation des activités en raison de l'intensification des phénomènes climatiques extrêmes. Des conditions météorologiques exceptionnelles, comme des vagues de froid rigoureuses ou des canicules prolongées, pourraient entraîner l'arrêt de chantiers

pendant plusieurs jours, voire semaines. Ces interruptions risqueraient d'occasionner des retards de livraison, impactant ainsi la reconnaissance du chiffre d'affaires et la marge du groupe (voir section 4.2.2.10. « Risques liés aux circonstances climatiques »).

- Risque lié à une éventuelle hausse du coût de l'énergie et de rareté de ressources, avec de possibles répercussions économiques directes pour le groupe. La hausse des charges des entreprises pourrait être accentuée par :
 - Une augmentation de la fiscalité environnementale,
 - Une élévation des coûts des matériaux de construction, en raison de la fluctuation des prix des matières premières essentielles (ciment, acier, bois),
 - Un renforcement progressif des normes réglementaires en matière de sécurité et d'environnement.

Ces éléments pourraient impacter significativement les coûts de construction du groupe voir également section 4.2.2.2. « Risques liés aux coûts de construction » et 4.2.2.6. « Risques liés à la gestion des programmes ».

Opportunités

Opportunité résidant dans la capacité du groupe à adapter et renforcer la résilience du parc immobilier existant face au changement climatique. Les projets neufs et les rénovations lourdes offrent un meilleur potentiel de prise en compte des vulnérabilités climatiques que les bâtiments existants et permettent ainsi d'intégrer des solutions de résilience adaptées.

En intégrant ces enjeux dès la conception des projets, le groupe se positionne comme un acteur engagé dans la transformation durable du secteur immobilier, tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes en matière d'adaptation au changement climatique.

5.2.1.3. Indicateurs permettant l'évaluation des impacts, risques et opportunités pour l'enjeu d'atténuation du changement climatique

5.2.1.3.1. Bilan GES par scope

En 2024, le groupe a réalisé un bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) couvrant l'ensemble de ses activités, en appliquant la méthodologie Bilan Carbone® développée par l'ADEME et portée par l'Association Bilan Carbone. Cette méthode est alignée avec la norme ISO 14064-1, garantissant une cohérence méthodologique avec les standards internationaux.

L'outil utilisé permet d'exporter les résultats selon plusieurs formats normatifs (ISO, GHG Protocol et bilan réglementaire français), répondant ainsi aux exigences des principaux cadres de reporting. Au-delà de l'obligation réglementaire du BEGES (tous les quatre ans), le groupe effectue un suivi annuel de son empreinte carbone afin de mesurer et piloter sa performance environnementale sur ses principaux postes d'émissions.

L'analyse des émissions de GES couvre :

- les scopes 1 et 2, qui reflètent l'impact direct des activités du groupe.
- la majorité des postes du scope 3, intégrant l'empreinte carbone de sa chaîne de valeur amont et aval.

630 935 tCO₂.eq Bilan des émissions de gaz à effet de serre du groupe en 2024

Bilan carbone 2024 et 2023

Type d'émissions (TCO ₂ .eq)	Poste d'émission (GHG Protocole)	Poste d'émission (Bilan des émissions de GES)	Postes pris en compte	2024	2023
	1.1	1.1	Émissions directes des sources fixes de combustion (<i>consommation de gaz des agences</i>)	12	12
	1.2	1.2	Émissions directes des sources mobiles de combustion (<i>Déplacements professionnels en véhicules de fonction</i>)	936	1 237
	1.4	1.4	Émissions directes fugitives (<i>Climatisation des agences</i>)	22	46
Scope 1 – Émissions directes de GES					
	2.1	2.1	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité (<i>Consommation d'énergie sur les sites administratifs - combustion</i>)	48	56
Scope 2 - Émissions indirectes associées à l'énergie					
	3.7	3.3	Déplacements domicile-travail	146	127
	3.6	3.5	Déplacements professionnels (<i>en véhicule personnel, train ou avion</i>)	324	339
	3.1	4.1	Achats de biens (<i>Dont phase de construction des différents types de produits, impact amont de l'électricité achetée</i>)	314 027	287 387
	3.2	4.2	Immobilisations de biens (<i>dont location des agences</i>)	973	659
	3.5	4.3	Gestion des déchets	4 670	339
	3.1	4.5	Achats de services (pour l'activité administrative)	9 216	11 176
	3.11	5.1	Utilisation des produits vendus (Phase d'utilisation des différents types de produits sur 50 ans)	289 081	239 102
Scope 3 - Émissions indirectes associées aux transports, produits achetés et produits vendus					
	Autres émissions indirectes - amont	6.1	Autres émissions indirectes, dont : – Consommation d'énergie sur les chantiers – Émissions liées au changement d'usages des sols	9 450	6 637
				2 029	
		Total		630 935	547 117

Les émissions de GES liées aux immeubles livrés sur l'exercice constituent la part majoritaire du bilan carbone. Elles sont comptabilisées sur l'ensemble du cycle de vie du projet selon la méthodologie décrite à la section 5.1 du présent chapitre.

L'augmentation des émissions de GES entre 2023 et 2024 en valeur absolue s'explique principalement par :

- L'accroissement des surfaces livrées, incluant une proportion légèrement plus élevée de projets utilisant le gaz comme vecteur énergétique, dont le facteur d'émission est plus élevé. Ces projets ont été conçus il y a plusieurs années selon d'anciens standards (RT2012), contrairement à la politique actuelle du groupe qui privilégie des solutions énergétiques bas carbone.
- L'introduction de nouveaux éléments dans le bilan GES, tels que les déchets de chantier non dangereux et l'impact du changement d'usage des sols.

Crédits, suppressions, stockages et inversions de carbone équivalent (GES) :

- **Stockage carbone** : certains projets du groupe intègrent des matériaux biosourcés, ayant la caractéristique de stocker du carbone tant qu'ils restent en œuvre dans les bâtiments. Cet impact est pris en compte dans les analyses de cycle de vie (ACV), réalisées conformément aux exigences de la réglementation RE2020.
- **Crédits carbone et suppressions** : En 2024, le groupe n'a pas eu recours à l'acquisition ni à l'intégration de crédits carbone, ni à des mécanismes de suppression d'émissions de GES.
- **Inversions carbone** : Aucun événement ou incident ayant entraîné une libération accidentelle de carbone stocké n'a été constaté sur l'exercice 2024.

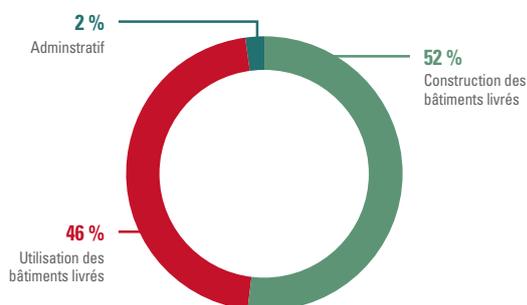
Grâce à cette approche rigoureuse, le groupe renforce son engagement en faveur de la réduction de son empreinte carbone, tout en assurant une traçabilité précise de ses émissions à travers des indicateurs fiables et standardisés.

5.2.1.3.2. Les émissions des périmètres administratif et opérationnel

L'analyse du bilan carbone permet d'identifier les principaux enjeux nécessitant la mise en place de politiques et plans d'action ciblés. Ces mesures peuvent avoir un impact sur plusieurs scopes. Par exemple :

- La politique de mobilité, qui influe sur les émissions des scopes 1 et 3.
- La consommation énergétique, dont l'impact est réparti sur les scopes 1, 2 et 3.

Le graphique ci-après illustre la répartition des émissions de gaz à effet de serre (GES) entre les activités opérationnelles et les activités administratives.



Prédominance des émissions liées aux activités opérationnelles

En 2024, 98,1 % des émissions carbone du groupe sont directement liées à la construction des bâtiments et à leur utilisation. Toutefois, bien que cet aspect soit prépondérant, Kaufman & Broad accorde une importance particulière à l'impact environnemental de ses activités administratives. L'objectif est de sensibiliser et mobiliser ses collaborateurs autour de la réduction des consommations énergétiques et des émissions de GES.

Indicateurs de suivi des consommations d'énergies directes

Le groupe assure un suivi rigoureux de ses consommations énergétiques, ce qui a permis de mettre en place un plan de sobriété énergétique. Ce référentiel interne vise à optimiser et réduire les consommations, en particulier pour :

- Le chauffage et la climatisation des bâtiments.
- Les déplacements professionnels.

Énergie et émissions des bâtiments

Les consommations d'énergie (électricité et gaz) des agences Kaufman & Broad sont suivies de manière annuelle et par agence afin de mettre en place et suivre des stratégies de gestion et de réduction des consommations d'énergie :

	Effectif moyen*	Consommation électricité (kWh)	Consommation gaz (kWh PCI)
2024	661	1 337 553	61 206
2023	758	1 635 981	61 206
2022	857	1 613 463	37 229

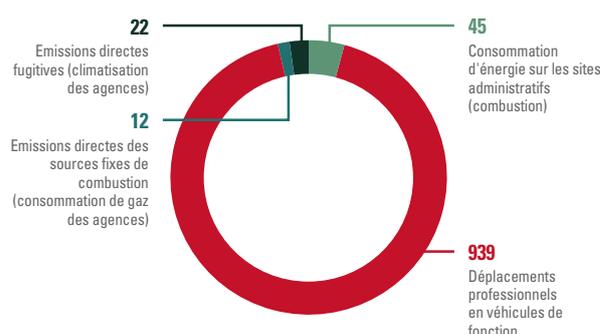
*Effectif moyen sur l'exercice, CDI, CDD et alternants.

Énergies et émissions pour la mobilité des collaborateurs

Kaufman & Broad souhaite agir sur les déplacements qui constituent une proportion importante de ses émissions scopes 1 et 2.

Le graphique ci-dessous montre l'importance des émissions carbone liées aux véhicules de fonction parmi les émissions carbone du groupe sur les scopes 1 & 2.

Certaines émissions de GES en lien avec les déplacements des collaborateurs sont en revanche incluses dans les postes du scope 3 : à savoir les émissions dues à des moyens de transports non opérés par l'entreprise (tels que les avions, les trains, transports publics ou encore les véhicules personnels des collaborateurs), ainsi que les déplacements domicile-travail des collaborateurs.



Type de transport	2024		2023	
	TCO2 éq.	Répartition	TCO2 éq.	Répartition
Voiture	1 486	92,7%	1 815	94,8%
Train	2	0,1%	3	0,1%
Avion	114	7,1%	97	5,1%
TOTAL	1603	100%	1 915	100%

Consommation de carburants en litres ^(a)	2024	2023	2022
Diesel	191 020	291 033	320 771
Essence	203 507	232 188	214 686
Superéthanol (E85)	32 391	2 132	-
TOTAL	426 919	525 353	535 457

(a) Sur la totalité des véhicules de fonction

Au total, environ 1 603 tCO2eq. ont été émises en 2024 pour les déplacements professionnels. Les voitures sont le principal poste émetteur de CO2eq. sur les déplacements, à hauteur de 92,7 %. Le poste des émissions en lien avec les véhicules de fonction a connu une baisse en raison de la réduction de la taille de la flotte automobile de l'entreprise ainsi que l'introduction de véhicules électriques et E85.

Synthèses des énergies consommées : mobilité et bâtiments

Le tableau récapitulatif des consommations d'énergies ci-dessous inclut les énergies consommées par les agences et celles des véhicules, en 2024 :

	Consommation (en kWh)	Consommation énergie renouvelable (en kWh)	Part d'énergies renouvelables	Consommation d'énergie fossile (en kWh)	Part d'énergies fossiles	Consommation d'énergie nucléaire (en kWh)	Part d'énergies nucléaires
Consommation en gaz	61 206	-	0%	61 206	100%	-	0%
Consommation en électricité	1 337 553	501 812	38%	97 076	7%	738 666	55%
Consommation en carburants	4 029 218	219 095	5%	3 810 123	95%	0	0%
TOTAL	5 427 977	720 907	13%	3 968 405	73%	738 666	14%

En 2024, le groupe n'a pas généré d'énergie (renouvelable ou non-renouvelable), et par conséquent n'a pas consommé d'énergie auto-générée.

5.2.1.4. Indicateurs permettant l'évaluation des impacts, risques et opportunités pour l'enjeu d'adaptation au changement climatique

Analyses d'exposition aux risques climatiques

Afin d'évaluer les risques climatiques affectant à la fois son périmètre direct (bureaux, agences, espaces commerciaux) et sa chaîne de valeur (conception de bâtiments adaptés aux évolutions climatiques sur leur durée de vie), le groupe utilise l'outil R4RE Bat-Adapt (Resilience for Real Estate). Cet outil, développé par l'Observatoire de l'Immobilier Durable, une organisation indépendante soutenue par le groupe, permet de modéliser un profil de risques climatiques prévisionnels.

Typologie des risques évalués :

- Chaleur : stress thermique et vagues de chaleurs,
- Sécheresse : sécheresses du sol, retraits et gonflements d'argiles,
- Précipitations, inondations et submersions : changement dans les régimes de précipitation, fortes précipitations, inondations par ruissellement, inondations par remontées des nappes, etc.,
- Dynamiques littorales : érosion côtière, infiltration de l'eau de mer, montée du niveau de l'eau,
- Tempêtes et vents violents : changement dans les régimes de vents, cyclones, tornades, typhons, tempêtes, etc.,
- Feux de forêts météorologiques,
- Grands Froids : gels et vagues de froid,
- Mouvements de terrain : avalanches, glissement de terrain, affaissement.

Prise en compte des scénarios climatiques du GIEC

L'analyse des risques est réalisée en fonction de trois scénarios climatiques définis par le GIEC :

- Scénario ambitieux (aligné avec RCP2.6 ou SSP1-2.6) : forte réduction des émissions et limitation du réchauffement.
- Scénario intermédiaire (aligné avec RCP4.5 ou SSP2-4.5) : trajectoire de transition modérée.
- Scénario Business-as-Usual (aligné avec RCP8.5 ou SSP5-8.5) : absence de mesures de réduction significatives, entraînant un réchauffement climatique intense.

Pour générer ses résultats, R4RE Bat-Adapt s'appuie sur :

- L'Atlas interactif du GIEC, qui centralise des projections climatiques mondiales et régionales.
- Les plateformes DRIAS, mises en place par le Ministère de la Transition écologique, fournissant des projections climatiques et hydriques adaptées à la France.

Ces données sont analysées selon quatre horizons temporels : 2030, 2050, 2070 et 2090.

Évaluation du niveau de risque et prise en compte de la vulnérabilité des bâtiments

L'analyse intègre deux dimensions essentielles pour déterminer le niveau de risque climatique :

1. L'exposition du site aux aléas climatiques.
2. Les caractéristiques du bâtiment (en construction ou existant), permettant d'évaluer son niveau d'adaptation et de résilience face aux évolutions climatiques attendues.

Grâce à cette méthodologie, le groupe est en mesure d'anticiper certains risques climatiques sur son patrimoine immobilier et de renforcer l'intégration des enjeux d'adaptation climatique dans la conception de ses projets.

5.2.1.5. Politiques, actions, cibles et plan de transition du groupe en matière de climat

5.2.1.5.1. Organisation du groupe face aux enjeux climatiques

Le groupe a mis en place une gouvernance structurée afin d'intégrer pleinement les enjeux environnementaux, et plus particulièrement ceux liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation, à tous les niveaux de décision.

- Responsabilité au niveau du Conseil d'Administration : un Comité RSE, composé d'au moins trois membres du Conseil d'Administration, veille à l'intégration des enjeux climatiques dans la stratégie globale du groupe. Il valide et suit l'évolution des orientations stratégiques, objectifs et plans d'action liés au climat. Exemple : ce comité a approuvé les objectifs de réduction des GES du groupe, qui ont ensuite été soumis et validés par le SBTi.
- Responsabilité au niveau du Comité Exécutif : le Comité Exécutif RSE, composé de cinq membres du Comité de Direction, est chargé d'évaluer et de planifier les actions stratégiques du groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).
- Création d'un Comité Technique National : depuis 2023, le groupe a mis en place un Comité Technique National, composé de directeurs techniques expérimentés issus de plusieurs régions. Il est piloté par le Directeur Qualité, Architecture et Expérience Client, ainsi que par le Directeur RSE Innovation.
 - Ce comité a pour mission d'évaluer et de prendre des décisions techniques sur les matériaux, modes constructifs, composants et processus techniques utilisés par le groupe.
 - Il suit l'expérimentation et le déploiement de nouvelles solutions techniques, permettant une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques.
 - Il valide les mises à jour du Manuel des Spécifications Techniques et Environnementales, qui sert de référentiel interne pour la conception des programmes immobiliers durables.
- Création d'une Direction Technique Construction Bois : depuis 2023, cette direction vise à renforcer l'intégration de modes constructifs en structure bois, en cohérence avec la stratégie bas-carbone du groupe.

Pour plus de détails, le lecteur est invité à se référer à la section 5.1.2.1. « La prise en compte de la RSE et de l'Innovation au niveau de la gouvernance du groupe » du présent document.

5.2.1.5.2. Plan de transition : Politiques, Actions et Cibles en lien avec les objectifs d'atténuation du changement climatique

5.2.1.5.2.1. Politiques et Actions en lien avec les activités directes du groupe :

Réduction des émissions de GES liée à la mobilité des collaborateurs

Conscient de l'impact significatif des transports sur ses émissions directes de GES, le groupe a mis en place une politique de mobilité durable visant à limiter le recours à l'automobile individuelle et à favoriser des alternatives moins carbonées. Cette politique se traduit par un plan d'action mobilités durables structuré autour des axes suivants :

- Encouragement de nouvelles pratiques de communication et de travail :
 - Déploiement de systèmes de visioconférence dès 2009.
 - Mise en place d'un accord de télétravail en 2021.
 - Généralisation de l'usage des ordinateurs portables.
- Déploiement d'une politique de véhicules de fonction peu carbonés :
 - En 2024, 100 % des renouvellements de véhicules de fonction se sont faits avec des véhicules électriques ou bioéthanol E85.
 - Au 30 novembre 2024, le parc automobile du groupe comptait 89 véhicules électriques ou bioéthanol sur un total de 329 véhicules. En 2024, 100 % des renouvellements se sont faits avec des véhicules électriques ou véhicules bioéthanol E85.
 - La limitation de la montée en masse parmi les véhicules introduits dans le parc.
 - La formation à l'éco-conduite de tout collaborateur bénéficiant d'un véhicule de fonction ou d'un accès aux véhicules partagés,

Mobilisation des équipes et incitations à la performance climatique

Afin de garantir l'alignement des collaborateurs avec ses objectifs climatiques, le groupe a intégré des critères environnementaux dans ses mécanismes de rémunération.

- Président-Directeur Général : une partie de sa rémunération à long terme est indexée sur l'atteinte d'objectifs climatiques, notamment via le maintien d'une notation ambitieuse au questionnaire CDP Climate Change. Pour plus de détails, voir sections 3.2.1 « Politique de rémunération du dirigeant mandataire social » et 3.2.2 « Éléments de rémunération versés au Président-Directeur Général au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ou attribués au titre du même exercice » du présent document).
- Managers : la rémunération variable des managers (principalement des directeurs d'agences) intègre un indicateur lié à la traduction de la stratégie de réduction des émissions de GES, à la fois sur leur périmètre immédiat (scopes 1 et 2) et sur les projets immobiliers initiés (scope 3).
- Opérationnels : la bonne application du référentiel environnemental K&B fait partie des critères de performance des opérationnels, avec des actions concrètes comme la substitution des vecteurs énergétiques fossiles (ex : gaz) par des systèmes bas-carbone et des énergies renouvelables (ex : pompes à chaleur).

Plan de transition climatique

Face à la matérialité importante de l'enjeu climatique pour le groupe et dans une démarche d'alignement avec la Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) en France et les Accords de Paris, le groupe a mis en place un plan de transition visant à atteindre ses objectifs de réduction d'empreinte carbone. Ce plan définit les actions spécifiques mises en œuvre pour atteindre chacun des engagements climatiques fixés par le groupe.

En adoptant une approche structurée et proactive, Kaufman & Broad s'engage à réduire l'impact de ses activités sur le climat, tout en mobilisant l'ensemble de ses parties prenantes vers une construction plus durable et résiliente.

- Application du plan de sobriété énergétique aux déplacements professionnels :
 - Pour les trajets de longue distance : Recours systématique au train pour les trajets de moins de 4 heures (ou 3 heures pour un aller-retour dans la journée).
 - Pour les déplacements quotidiens : Encouragement à la marche, au recours aux transports en commun, au covoiturage et à la pratique de l'écoconduite.
- Mise en place de deux packs de mobilités alternatifs à la voiture individuelle :
 - Un Pack Green (ouvert à tous les collaborateurs), prévoit :
 - Le remboursement de l'abonnement des transports en commun à hauteur de 60 %,
 - Prise en charge à hauteur de 70 % de la location d'un vélo électrique de fonction.
 - Un Pack Green + (pour les collaborateurs éligibles aux véhicules de fonction), prévoit l'accès aux avantages du Pack Green, mais également :
 - une carte de réduction SNCF
 - un accès gratuit aux véhicules en autopartage de l'entreprise durant la semaine avec tarification préférentielle le week-end pour un usage personnel ponctuel.

Dans le cadre de cette politique, le siège du groupe a obtenu le label Employeur Pro-Vélo niveau Or, plus haut niveau de certification, grâce à :

- La nomination d'un référent vélo sur site.
- Un diagnostic et un plan d'action dédiés à la mobilité vélo.
- Des campagnes de sensibilisation sur les bienfaits de l'activité physique à vélo et la sécurité des déplacements à vélo.
- L'intervention régulière d'un prestataire pour l'entretien et la réparation des vélos.
- Des formations à la conduite sécurisée à vélo.
- L'analyse des risques et accidents liés à l'usage du vélo.
- La présence d'un espace sécurisé pour le stationnement des vélos.

Réduction des consommations d'énergie des agences

La politique du groupe vise à réduire les consommations énergétiques en combinant sobriété énergétique, amélioration des performances des bâtiments et transition vers des sources d'énergie moins carbonées.

Dans ce cadre, un Plan de Sobriété Énergétique a été instauré, basé sur l'analyse des consommations et intégrant des actions concrètes :

- Température de chauffage limitée à 19°C dans les bureaux.
- Température de climatisation limitée à 26°C dans les bureaux.
- Extinction des éclairages après 20h30, y compris les enseignes des Boutiks et Showroom.
- Partage des bonnes pratiques environnementales entre collaborateurs et agences.

5.2.1.5.3. Politiques, Actions et Cibles d'atténuation en lien avec la chaîne de valeur

Amont : l'écoconception des bâtiments et l'utilisation des matériaux bas-carbone

Certains matériaux de construction, tel que le ciment traditionnel, ont une forte intensité carbone notamment lors de la phase de production. Afin de diminuer son impact carbone sur la phase de construction et d'obtenir des labels environnementaux ambitieux (tels que E+C-, RE2020 niveau 2028 ou 2031, label BBCA, etc.), le groupe s'intéresse aux matériaux et modes constructifs à moindre intensité carbone suivants :

1. Les matériaux biosourcés et l'utilisation du bois

Kaufman & Broad promeut un recours durable aux matériaux biosourcés dans la construction. Ainsi, le groupe intègre une part croissante de matériaux biosourcés 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 9 kg/m² en moyenne,
- De nombreuses opérations intègrent une part plus significative de matériaux biosourcés, autant sur la structure de l'immeuble que sur les corps d'états secondaires.

Kaufman & Broad s'impose que tout matériau biosourcé mis en œuvre sur ses projets fasse l'objet d'une certification environnementale (notamment

La politique du groupe prévoit également la généralisation du recours à des contrats garantissant une origine renouvelable des énergies dans le cadre des renouvellements des contrats.

L'objectif du Plan de Sobriété énergétique du groupe, lancé en 2022, est d'atteindre une réduction de 10 % des consommations d'énergie dès sa mise en œuvre.

Optimisation énergétique des infrastructures informatiques

Afin d'adapter ses outils aux nouveaux usages, d'optimiser le travail à distance et d'améliorer la performance énergétique, le groupe a finalisé le remplacement de son parc informatique fixe par des ordinateurs portables de dernière génération.

Ces équipements permettent une gestion optimisée de la consommation d'énergie, avec des ajustements automatiques en fonction de l'usage (régulation de la luminosité, veille prolongée, etc.).

Cette initiative s'inscrit dans une démarche globale de performance environnementale, intégrant l'allongement de la durée de vie des équipements informatiques, afin de réduire la consommation de ressources et diminuer les déchets électroniques, conformément aux engagements décrits dans la section 5.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire ».

Grâce à ces actions, le groupe renforce son engagement pour une réduction significative de son empreinte carbone, en s'appuyant sur des solutions concrètes et mesurables en matière de mobilité, d'efficacité énergétique et de gestion des ressources informatiques.

PEFC⁽¹⁾, FSC⁽²⁾), d'un respect de la directive Zéro Déforestation et que les quantités mises en œuvre fassent l'objet d'une évaluation.

Par ailleurs, afin de faciliter le recours au matériau biosourcé bois dans les projets Kaufman & Broad, le groupe a accompagné la création et la réalisation des Congrès Woodrise dédiés aux immeubles bois de moyenne et grande hauteur, permettant d'effectuer un benchmark et un retour d'expérience international sur la construction bois. Le groupe a également signé le « Woodrise Paper » et a profité de la dernière édition du salon international pour inaugurer le chantier de la Tour Silva, à structure majoritairement en bois.

En 2024, le groupe a par ailleurs signé un partenariat national avec l'Association FiBois fédérant les 12 interprofessions régionales de la filière forêt-bois. Cette collaboration permet de partager des connaissances, des innovations et donne accès à un réseau de partenaires, dans le but d'assurer le succès des projets et de collaborer plus efficacement avec l'ensemble des acteurs locaux vers un objectif commun : promouvoir la mise œuvre des modes de construction moins carbonés.

Cible : le groupe s'est donnée en 2024 l'objectif d'initier plus de 1000 logements dans le cadre de projets à mode constructif biosourcé. Cet objectif a été atteint. Le groupe compte aujourd'hui plus de 1600 logements bois en cours d'autorisation ou de chantier.

(1) Le label PEFC garantit que le bois utilisé pour la fabrication des produits achetés est issu de forêts gérées de manière durable. Pour plus de détails : <https://www.pefc-france.org/>.

(2) Le label FSC est un label garantissant que les bois utilisés dans la fabrication des produits sont issus de forêts dont la gestion est conforme aux normes de gestion durable des forêts. Pour plus d'informations : <https://fr.fsc.org/fr-fr>

Tour Silva

Kaufman & Broad a remporté le concours pour la réalisation de la tour de logements Silva en structure primaire majoritairement bois à Bordeaux. La première poutre de ce projet, en cours de construction, a été posée en octobre 2023. Ce projet se déploie sur 17 700 m² répartis entre 14 200 m² de logements certifiés NF Habitat HQE, 3 000 m² de bureaux labellisés BREEAM Very Good, 500 m² de commerces et un bâtiment de stationnement. Cette tour de 16 étages et 50 mètres de haut a une structure primaire à colombages géants majoritairement en bois.

Dans une volonté de soutenir la dynamisation de la filière bois encore sous-représentée, les recherches menées pour la construction de la Tour Silva (essais feu, sismiques, etc.) ont été déposées dans le domaine public pour servir à d'autres projets et faire avancer la recherche et l'innovation en matière de construction bois.

Logements collectifs à Bressuire

Situé Boulevard de la Rivière, le projet Kaufman & Broad de Bressuire propose 47 appartements répartis en 3 bâtiments actuellement en chantier. Ce projet répond dès aujourd'hui aux seuils d'émission carbone fixés par la Réglementation Environnementale pour 2031 sur tout son cycle de vie.

Cette performance est atteinte par le choix de systèmes énergétiques peu émissifs de GES et intégrant une part d'énergies renouvelables, ainsi que par la mise en œuvre d'un mode constructif biosourcé. Cette configuration permet à l'investisseur une meilleure performance économique à l'exploitation du bâtiment, concrétisant ainsi une opportunité « verte ».

2. Les matériaux bas carbone (dont béton bas carbone)

Le groupe a 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 en la remplaçant par des substituts (types laitiers de hauts fourneaux, déchets de l'industrie sidérurgique, etc.).

De manière plus générale, le groupe applique une méthodologie carbone visant à trouver la configuration la plus efficace pour ses immeubles à travers le choix des matériaux. Cette méthodologie a fait l'objet de briques innovation diffusées en interne (Construction bas Carbone et Béton bas-Carbone), d'une fiche « Info-Carbone K&B » dédiée aux matériaux de façade, d'ateliers regroupant des directions techniques et services achats responsables, de la mise en avant de bonnes pratiques carbone ou de la proscription de choix non efficaces à travers le MSPE ou Manuel des Spécifications Environnementales Kaufman & Broad (par exemple, la « Limitation du recours au bardage métallique » ou le non-recours à du ciment ayant un poids carbone supérieur à 220 kgCO₂éq/m³ en superstructure sur l'ensemble des nouveaux projets). En 2024, le groupe a également finalisé une action de revue des indices carbone de

l'intégralité des composants de prestations intérieures présentées dans les gammes et les Showroom clients. La politique « achats responsables » a également été revue avec la direction des achats : le poids carbone de chaque composant de l'immeuble est désormais évalué par les fournisseurs sur la base des facteurs d'émissions (GES, en kgCO₂éq.) via une Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES) établie par le fournisseur ou, en son absence, par une Donnée Environnementale par Défaut (DED). En 2024, la direction des achats responsables Kaufman & Broad a systématisé la nécessité pour les fournisseurs de composants et équipements (fournisseurs de second rang) de fournir une donnée environnementale pour tous les composants entrant dans les gammes de prestations du groupe. La performance environnementale a été prise en compte dans la sélection des composants et les produits peu performants sur le plan énergétique et environnemental ont été exclus des gammes du Groupe.

Pour la phase d'usage, une hypothèse est faite sur une durée d'utilisation déterminée (50 ans dans le label E+/C-, ACV dynamique dans la RE2020).

Lagord

En 2024, Kaufman & Broad a livré le programme Lagord proche du centre-ville de La Rochelle. Ce programme s'étend sur 2500 m² SHAB et comprend 36 logements. Cette résidence en cœur d'îlot constitue un quartier bas-carbone atteignant une performance environnementale E3/C2 grâce notamment à l'utilisation de béton bas-carbone.

3. Les matériaux de réemploi

La mise en œuvre de matériaux de réemploi au sein de programmes immobiliers neufs du groupe fait partie de sa stratégie de décarbonation de la production. Ce thème est développé dans la section 5.2.5. « Utilisation des ressources et économie circulaire ».

4. Partenariats et soutien d'organisations en matière de décarbonation de l'immobilier

Une veille active est entretenue en matière d'écoconception, notamment à travers le soutien de Kaufman & Broad au Hub des Prescripteurs Bas Carbone de l'Institut Français pour la Performance des Bâtiments (IFPEB). L'institut a ainsi pu produire des analyses filières et de prospective, notamment « Les matériaux biosourcés », « Équation Cout-Carbone des matériaux » et « Le béton bas-carbone », « les Rénovations Bas Carbone », un travail de retour d'expérience et prospective sur les analyses de cycle de vie pour les immeubles de logements collectifs et de bureaux, ainsi qu'une analyse sur le gain carbone des matériaux de réemploi.

Par ailleurs, Kaufman & Broad est membre de l'Association Bâtiment Bas Carbone (BBCA) depuis 2015. L'association a contribué au développement des méthodologies d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) pour les immeubles neufs et a lancé un label pour les constructions et les bâtiments en exploitation ayant une empreinte carbone réduite. En contribuant ainsi à l'amélioration de la connaissance de la méthodologie carbone et à la sensibilisation du secteur, Kaufman & Broad participe activement à l'évolution vers des pratiques plus sobres énergétiquement et en matière de matériaux bas carbone. Cette participation permet également à Kaufman & Broad d'intégrer progressivement les avancées sectorielles dans la réduction globale de l'empreinte carbone des bâtiments.

Enfin, conscient de la raréfaction de certaines ressources, le groupe développe ses compétences sur les bâtiments frugaux : éviter ou diminuer l'utilisation des matériaux et ressources s'impose comme une réponse à la fois écologique et économique.

Logements Frugaux

Le groupe a initié en 2024 le chantier d'une opération de 42 logements dans la ville du Mans. L'opération met en oeuvre des murs en béton de bois sur 3 niveaux. Ce procédé constructif innovant utilise des granulats de bois et un liant bas-carbone pour proposer un principe de façade perspirant avec un stockage de carbone biogénique élevé.

Pour les surfaces construites en 2024, les estimations par typologie de produit sont présentées ci-dessous, avec l'historique de 2023. Pour l'exercice 2024, la phase construction des produits ayant atteint 100 % d'avancement technique a ainsi représenté 313 511 TCO2éq. pour 335 746 m² livrés.

Typologies des surfaces livrées ^(a)	Surfaces livrées 2024 (m ² SDP)	Émissions des produits livrés en 2024 – Poste Produit et Équipements de Construction (TCO2éq.)	Surfaces livrées 2023 (m ² SDP)	Émissions des produits livrés en 2023 – Poste Produit et Équipements de Construction (TCO2éq.)
Logements	322 549	298 891	259 357	235 323
Bureaux	13 197	14 619	15 991	21 124
Logistique	-	-	27 830	30 613
TOTAL ^(b)	335 746	313 511	303 178	287 060

(a) Calcul à terminaison des SDP (Surfaces de plancher).

(b) Hors Terrains/lots à bâtir.

La responsabilisation de nos prestataires sur l'impact environnemental en lien avec la gestion des chantiers

Au sein de sa Charte Chantier Vert et Faibles Nuisances (CVFN), le groupe prévoit des mesures à appliquer par ses prestataires afin de garantir une gestion optimisée des ressources en eau et en énergie du chantier. Ces mesures incluent notamment :

- Le suivi des consommations d'eau et d'énergie : mise en place de compteurs pour le chantier ainsi que pour les bases vie relevés chaque mois pour permettre le suivi des consommations par le Responsable Environnement. Les surconsommations détectées sont justifiées et font l'objet d'actions pour en trouver l'origine et les limiter.
- La mise en œuvre de moyens de réduction des consommations d'eau et d'énergie du chantier (équipements économes, limites de températures de chauffage et climatisation, horloges de programmation pour les chauffages, etc.)
- La mise en place de contrats d'énergie souscrits par ses fournisseurs intégrant une garantie d'origine renouvelable.

Optimisation énergétique des services informatiques à l'entreprise

Kaufman & Broad 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.

Les émissions du secteur numériques représentent entre 3 à 4 % des émissions mondiales et sont en forte croissance d'environ 6 % par an (Source : The Shift Project, 2021) 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 sur tous ses sites une feuille de route pour un numérique plus sobre et une gestion du patrimoine IT plus saine en lien avec ses fournisseurs IT ainsi que les collaborateurs.

Pour faire face à l'augmentation du volume de données stockées et traitées, Kaufman & Broad mène une politique de Green IT réduisant la dépense énergétique et les impacts sur l'environnement.

Parmi les actions, le groupe a décidé d'externaliser son Data Center du siège. Ce projet 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°C 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 gère ses unités de stockage de données en minimisant la consommation d'énergie tout en améliorant les performances de traitements. Le groupe a ainsi retenu 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.

Au-delà de ses impacts, le numérique joue également un rôle majeur pour accélérer la transition environnementale et représente l'un des 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. Les équipes sont ainsi sensibilisées sur l'apport des technologies IT pour les différents métiers immobiliers au sein d'une démarche RSE holistique et efficace.

Aval : l'impact carbone des projets suite à leur acquisition, pendant leur usage**La recherche de la performance énergétique****De l'efficacité énergétique des bâtiments...**

L'exercice 2024 a vu la montée en puissance de la part des opérations RE2020 au sein de la production. Ces projets correspondent à un niveau de performance supérieur au niveau RT (de l'ordre de RT-20 % pour les logements collectifs ; source IFPEB) avec notamment :

- un renforcement des performances de l'enveloppe des bâtiments : notamment par un abaissement de l'indicateur Bbio de 30 % environ amenant à renforcer les principes de la conception bioclimatique (orientation du bâtiment, apports solaires passifs, solutions basées sur la nature, isolation, etc.) ;
- une réduction des consommations en énergie primaire, notamment par un renforcement de l'indicateur Cep prenant en compte les consommations de chauffage, refroidissement (climatisation), production d'eau chaude sanitaire, éclairage, auxiliaires de ventilation et de distribution, ascenseurs, éclairages des circulations et des parkings pour les immeubles collectifs. Sur l'exercice 2024, ces projets au niveau de performance RE2020 ont représenté 88 % des surfaces lancées en chantiers (livraisons à un horizon de l'ordre de 3 ans) et satisfont tous à des consommations inférieures aux niveaux moyens de 75 kWh/m².an en maison individuelle et de 85 kWh/m².an en logement collectif (correspondant à un renforcement de la performance de 15 % à 20 % par rapport aux opérations RT 2012). En moyenne les projets lancés dans l'année ont une consommation d'énergie primaire de 66,48 kWh/m².an.
- un recours aux énergies renouvelables, notamment par l'introduction d'un indicateur CEP, nr introduisant un plafond de la consommation des énergies d'origines non renouvelables de 55 kWh/m².an en maison individuelle et de 70 kWh/m².an en logement collectif, ayant pour conséquence le recours significatifs aux énergies renouvelables sur les projets initiés par le Groupe.

La conformité de chaque opération du groupe à ces critères est évaluée par un bureau d'études indépendant.

...à la performance environnementale sur tout le cycle de vie de l'immeuble

Cette nouvelle génération de production RE2020 concilie par ailleurs la performance énergétique des bâtiments lors de leur utilisation avec une limitation forte des émissions de gaz à effets de serre sur tout le cycle de vie du projet. Le groupe a ainsi étendu ses actions de conception performante à tous ses projets, dans le but de réduire les émissions de gaz à effet de serre des produits livrés en phase de construction et d'utilisation par ses clients.

Le recours aux énergies bas-carbone et renouvelables

Kaufman & Broad travaille notamment sur le mix énergétique permettant une meilleure performance énergétique et environnementale de ses ouvrages et un moindre impact environnemental en réduisant le recours aux énergies fossiles. La production d'énergie peut être réalisée par des pompes-à-chaleur Air-Eau ou Air-Air, de la géothermie, des panneaux solaires photovoltaïques ou solaires thermiques, de la géothermie, du recours à la biomasse, etc.

Dès 2023, dans le cadre de l'application des dispositions du Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales (référentiel créé par le groupe s'appliquant à l'ensemble des programmes en conception), le groupe a généralisé l'étude systématique d'un vecteur énergétique non fossile et bas-carbone sur les nouveaux projets.

A7/A8 Austerlitz	Plateforme Montbartier	Quartier Iconic
Le groupe réalise le projet A7A8, totalisant 128 500 m ² de surface de plancher dans le quartier de la gare d'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 l'étude systématique du potentiel solaire photovoltaïque, à l'instar de la plateforme livrée à Montbartier, certifiée LEED au niveau Silver, qui comporte une toiture photovoltaïque de 6 600 m ² , dont la production annuelle est réinjectée sur le réseau.	Par ailleurs, les 25 000 m ² de logements et de commerces du quartier Iconic livrés en 2024 dans la ville d'Agde, sont approvisionnés par une centrale de géothermie marine.

L'emplacement des projets

La mobilité est le principal poste d'émission de CO₂eq. des acquéreurs (bilan carbone individuel moyen d'une personne en France). Pour cela, Kaufman & Broad développe une stratégie sur l'emplacement des projets, les solutions de mobilité innovantes pour les occupants de ses bâtiments.

La localisation d'un projet influence directement les émissions liées aux transports quotidiens. Kaufman & Broad développe principalement son activité dans des zones urbaines ou périurbaines.

Depuis 2021, le groupe évalue des indicateurs de Potentiel Piétonnier et de Potentiel Cyclable autour des terrains de tous les projets.



100 %

des programmes I.E. lancés* à moins d'un kilomètre des transports en communs.

96 %

des programmes logements lancés* dans une unité urbaine**.

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

** Classification via le référencement 2020 de l'INSEE.

Déclinaison de l'approche Mobility as a Service

Le groupe développe des partenariats pour proposer des solutions complémentaires - voire alternatives - à la pratique de la voiture individuelle. Certaines de ces solutions permettent également de favoriser la pratique d'activités physiques et sportives pour les occupants :

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 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, est un 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 et vélos électriques partagés ⁽¹⁾	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. Sur ses projets initiés, le groupe prévoit systématiquement au moins une place de stationnement vélo pour chaque logement (2 places à partir du T3) dans un local abrité, sécurisé et éclairé.
Voitures électriques et partagées	Kaufman & Broad intègre régulièrement une solution de voitures électriques partagées à certains de ses projets, et équipe systématiquement ses immeubles d'infrastructures dédiées à la recharge de véhicules électriques.

La 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 tous ses clients.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, la performance énergétique réelle des bâtiments dépend des habitudes 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 que l'usage du bien immobilier se fasse de manière sûre, durable et performante.

Les plateformes logistiques tout comme les bureaux, sont livrés avec une technologie de gestion technique du bâtiment (GTB), permettant notamment de suivre les consommations et d'en optimiser les pertes éventuelles.

Enfin, Kaufman & Broad a mis en avant sur son site internet la calculatrice carbone de l'ADEME permettant aux prospects de simuler leur empreinte carbone, notamment à travers leur futur usage d'un bâtiment performant énergétiquement et performant en matière d'émissions de gaz à effet de serre.

5.2.1.5.4. Objectifs en lien avec l'enjeu de l'atténuation du changement climatique :

Objectifs principaux :

Kaufman & Broad s'est engagé auprès de la Science Based Targets initiative (SBTi) pour la mise en place de ses objectifs de réduction carbone. La méthodologie et les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Kaufman & Broad ont été validés par la SBTi en 2022 sur une trajectoire WB 2°C puis mis à jour en février 2025 pour s'aligner sur une trajectoire plus ambitieuse de 1.5°C. Ces objectifs publics actualisés sont les suivants :

- Réduire de 46.2 % les émissions de GES des scopes 1 et 2 d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2019.
- Réduire de 46.2 % les émissions de GES du scope 3 des biens et services achetés, de l'usage et de la fin de vie des produits vendus pour les logements et les bureaux d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2019.

Le périmètre de ces objectifs inclut les émissions et les absorptions liées aux changements d'usages des sols et aux bioénergies.

En complément, le groupe se fixe un second objectif sur la réduction de ses émissions scope 3 en intensité carbone afin de lisser les variations annuelles de production, sur le même périmètre et avec la même méthodologie que l'objectif scope 3 validé par le SBTi :

- Réduire de 46.2 % les émissions de GES du scope 3 des biens et services achetés, de l'usage et de la fin de vie des produits vendus, par mètre carré vendu et livré, pour les logements et les bureaux d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2019.

Le groupe constate pour ce second objectif :

- une diminution des émissions GES de -3 % par rapport à 2019 : la totalité des opérations livrées en 2024 obéissaient encore aux standard « RT2012 » préalables aux principales actions de décarbonation du groupe,
- une diminution des émissions de GES de l'ordre de 50 % sur les projets lancés en chantier en 2024, et qui constitueront des livraisons dans 2 ans à 3 ans, en phase avec ce second objectif 2030.

(1) Kaufman & Broad intègre sur tous ses nouveaux projets un emplacement de stationnement vélo pour les logements 1 et 2 pièces, et 2 emplacements de stationnement vélos à partir du 3 pièces. Ces locaux vélos obéissent à la charte locaux vélos K&B, qui prévoit des dispositions de fonctionnalité de ces espaces et de sécurisation des vélos. Pour aller plus loin, le groupe a pu mettre en place sur certains projets des services complémentaires pour permettre aux résidents d'utiliser des vélos et des trottinettes. Sur la Résidence Côté Village à Saint Jean de Vedas, 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.

Périmètres et précisions méthodologiques :

Les objectifs en lien avec les scopes 1 & 2 couvrent 100 % de ces scopes, lors de l'année de référence mais également lors des années suivantes.

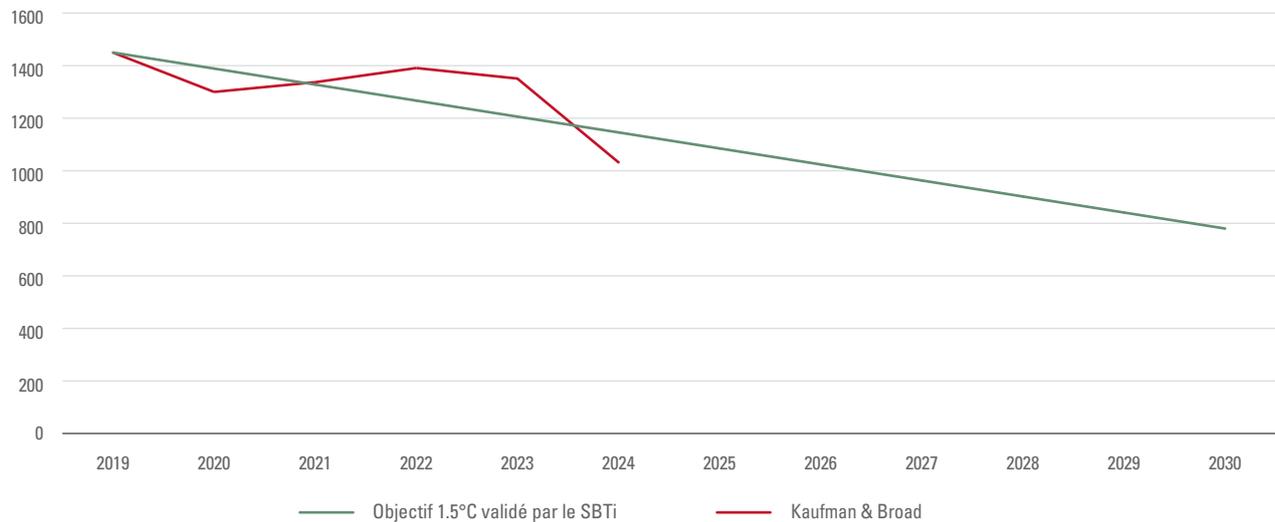
Le périmètre des objectifs en lien avec le scope 3 englobe d'une part la phase de construction qui inclut dans les postes d'achat de biens et services (la construction des projets est un service que le groupe achète à des entreprises spécialisées), ainsi que les phases d'usage et de fin de vie des produits vendus (compris dans l'analyse du cycle de vie des composants de l'immeuble).

En termes de typologies de produits, les objectifs en lien avec le scope 3 incluent les projets de logement et de bureaux et excluent l'activité logistique (conformément à la méthodologie SBTi), en raison de son caractère irrégulier d'année en année. Historiquement les volumes de projets de logements et de bureaux sont stables et constituent une grande partie des surfaces livrées par l'entreprise, contrairement aux projets logistiques qui sont produits à une fréquence variable et des volumes en mètres carrés, par projet, assez importants. Cette exclusion permet notamment de maintenir une comparabilité et une vision claire de l'évolution de l'impact de l'essentiel de l'activité du groupe.

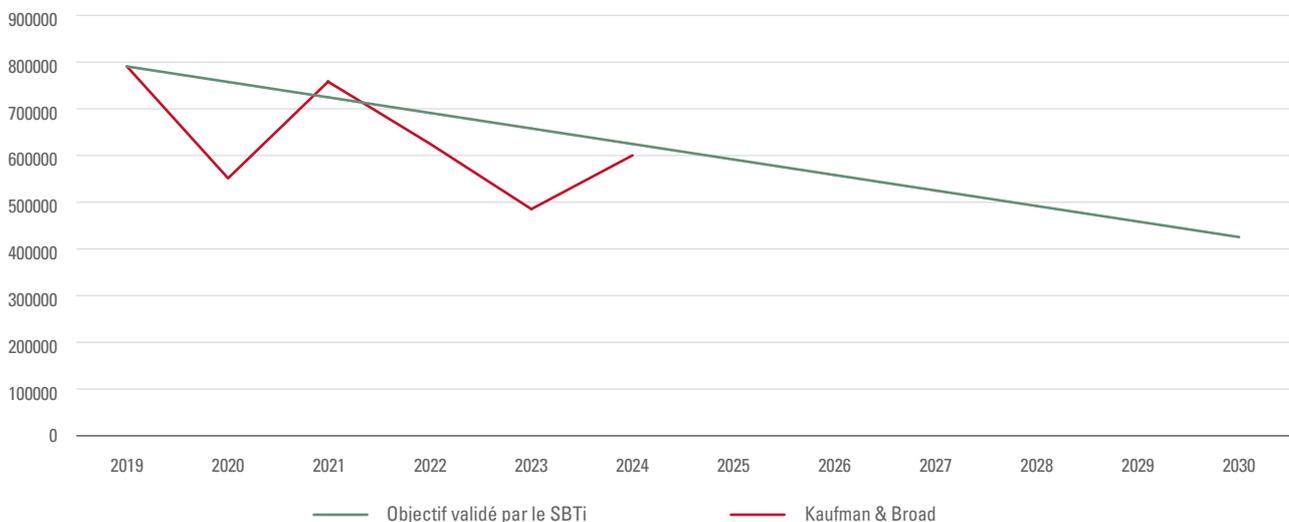
Suivi des émissions de GES, en comparaison avec l'année de référence 2019, pour les objectifs validés par la SBTi :

Postes d'émissions	Émissions en 2019 (année de référence) (TCO ₂ éq.)	Taux de couverture des objectifs par rapport au total du Scope	Émissions en 2024 (année de reporting) (TCO ₂ éq.)	Taux de couverture des objectifs par rapport au total du Scope	Réduction des émissions par rapport à l'année de référence
Scope 1	1 380	100%	970	100%	-30%
Scope 2	70	100%	48	100%	-31%
Scope 3	790 736	77%	600 322	95%	-24%

Engagement aligné à la trajectoire 1,5°C, validé par SBTi : Réduire de 46,2 % les émissions de GES des scopes 1 et 2



Engagement validé par SBTi : Réduire de 46,2 % les émissions de GES du scope 3



Autres objectifs :

- Au niveau de son activité logistique, Concerto, filiale logistique de Kaufman & Broad, s'est engagée à travers la Charte d'engagements réciproques entre l'État 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 ses nouveaux projets immobiliers tendent vers la neutralité carbone d'ici à 2040. Afin d'améliorer la mesure carbone de cette classe d'actif spécifique, les membres signataires de la charte se sont engagés à définir un référentiel de calcul et d'évaluation des émissions de GES des entrepôts sur la base de la méthodologie d'Analyse de Cycle de Vie ;
 - dédier en moyenne sur l'ensemble des permis déposés 50 % des surfaces de toitures utiles pour la production électrique solaire photovoltaïque.

5.2.1.5.5. Plan de transition : politiques, actions et objectifs en matière d'adaptation au changement climatique

5.2.1.5.5.1. Adaptation au changement climatique pour le périmètre d'activité directe du groupe

Dans le cadre de l'élaboration de son plan de transition, Kaufman & Broad a intégré une approche spécifique liée à l'adaptation au changement climatique.

Le groupe a ainsi évalué l'exposition de ses sites aux principaux risques climatiques avec l'outil R4RE Bat-Adapt (Resilience for Real Estate). Cette analyse se fait notamment dans le cadre de l'évaluation des prises d'engagements immobiliers du groupe (CapEx) sur l'aspect de l'adaptation au changement climatique de la Taxonomie Européenne.

A ce jour, cette évaluation n'a pas donné lieu à l'identification de risques significatifs. Elle sera renouvelée pour toute nouvelle implantation.

En matière de choix d'implantation, le groupe s'est fixé pour objectif :

- de ne pas prendre à bail de nouveaux locaux hautement exposés à des risques climatiques du fait de leur localisation,
- de favoriser la mise en œuvre de mesures d'adaptation lors du déménagement en cas d'exposition moyenne.

5.2.1.5.5.2. Adaptation au changement climatique sur la chaîne de valeur du groupe

Favoriser les mesures adaptatives en phase de conception des projets :

La conception des bâtiments du groupe vise à intégrer et préciser des dispositions adaptatives pour réduire leur vulnérabilité. Une analyse de risque sur l'outil R4RE Bat-Adapt (Resilience for Real Estate) est prévue systématiquement pour chaque projet au moment de son passage en comité d'engagement.

En fonction des résultats de cette étude de risque, le projet prévoit des mesures adaptatives. Certaines mesures sont généralisées à travers le MSPE (référentiel environnemental interne) appliqué à 100 % des projets :

- Des façades et toitures de teintes claires (albédo élevé), autant que possible en compatibilité avec les prescriptions architecturales urbaines,
- Des déclinaisons des solutions fondées sur la nature favorables à l'adaptation au changement climatique, notamment dans la conception des espaces paysagers connexes aux bâtiments.

Les études thermiques et de conception bioclimatique réalisées sur chacun des programmes intègrent un volet « confort d'été », avec la mesure d'un indicateur « degrés-heures » et un objectif de valeur plafond.

Les études de sols réalisées sur tous les projets par des bureaux d'études spécialisés qualifient le risque « retraits et gonflements d'argiles » et prévoient des dispositions géotechniques adaptées.

Objectifs :

Dans le cadre de l'impact en lien avec sa chaîne de valeur, le groupe s'est fixé les deux objectifs suivants, sur le scope des projets lancés dans l'exercice :

- Généraliser la conduite d'une analyse de risques climatiques pour tous les projets,
- Mettre en œuvre des mesures adaptatives pour tous les projets ayant détecté une exposition significative à un risque climatique de manière à l'atténuer et adapter le bâtiment,
- Concernant le risque de vagues de chaleur, le groupe s'appuie sur l'indicateur « DH » ou Degrés Heures de la RE 2020, qui mesure sur la durée de vie du bâtiment la durée cumulée d'heures d'inconfort thermique pour les usagers. L'inconfort thermique est défini comme étant le dépassement d'un certain niveau de température au sein du bâtiment, pour arriver à un niveau considéré comme nuisant au confort des usagers, soit plus de 28°C en journée ou plus de 26°C la nuit. Le groupe se donne pour objectif d'atteindre un indicateur de confort d'été DH° inférieur à 1200 pour la totalité des projets lancés.

Suivi et maîtrise des risques adaptatifs lors de la réalisation des chantiers par les fournisseurs et prestataires :

Dans le contexte de l'adaptation au changement climatique, le groupe est également vigilant :

- À la potentielle augmentation de phénomènes climatiques exceptionnels, pouvant induire 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 semaines), qui 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 4.2.2.10. « Risques liés aux circonstances climatiques ».
- À une éventuelle hausse du coût de l'énergie et une éventuelle tension sur certaines ressources qui pourraient entraîner des surcoûts pour le groupe, notamment du fait d'une hausse de la fiscalité environnementale, 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 sur les coûts de construction du groupe, sans que cela n'apparaisse aujourd'hui comme une réalité. Voir également sections 4.2.2.2. « Risques liés aux coûts de construction » et 4.2.2.6. « Risques liés à la gestion des programmes ». Le groupe développe également l'intégration des matériaux biosourcés ainsi que des matériaux de seconde vie dans les projets immobiliers du groupe, renforçant la diversification et résilience des approvisionnements des fournisseurs et prestataires ; voir également à la section 5.2.5. « Utilisation des ressources et économie circulaire ».

L'optimisation de la durée du chantier et l'adaptation du planning de construction en fonction des intempéries, au même titre que l'optimisation des coûts d'achats de matières premières sont des enjeux intégrés aux processus et à la gestion des projets du groupe.

Le groupe suit au niveau de chaque chantier un indicateur relatif aux jours d'interruptions liés aux intempéries. Le suivi de ces statistiques participe à la veille sur le risque d'un éventuel impact lié au changement climatique.

5.2.2. Réduction des pollutions

5.2.2.1. Évaluation des impacts, risques et opportunités en matière de pollution

Le périmètre de l'analyse des risques, impacts et opportunités en matière de pollution comprend les sites directement détenus ou occupés, les sites de projets, les produits ainsi que les principales dépendances aux fournisseurs du groupe.

- Opérations directes du groupe :
 - Risque concernant les immeubles de bureaux utilisés pour l'activité de service de développement immobilier. Ces bâtiments sont sélectionnés pour proposer des conditions de travail conformes ou supérieures aux standards. Les produits utilisés pouvant présenter des risques de pollutions concernent les cartouches d'encre, piles et matériel informatique. Les véhicules utilisés, notamment thermiques, génèrent également des produits de combustion et des particules.
 - Amont de la chaîne de valeur du groupe :
 - Impact lié aux composants nécessaires à la construction des immeubles neufs : leur réalisation fait appel à des composants produits par des fournisseurs européens. Ces composants obéissent aux normes actuelles et aux standards contractuels du groupe en matière d'exclusion de produits dangereux.
 - Le groupe promeut les projets immobiliers qui se développent sur des fonciers déjà artificialisés. Ces derniers sont transformés dans des opérations de recyclage foncier et/ou de réhabilitation/intensification. Les principaux risques et impacts liés à l'intervention sur des sites ayant déjà abrité des activités sont identifiés :
- Impact associé au retrait de polluants que peuvent contenir des composants anciens et dangereux sur les bâtiments à déconstruire ou curer en vue d'une réhabilitation. Risque associé au processus de retrait des matériaux dangereux.
 - Impact associé au traitement de pollutions des sols sur les terrains où le groupe développe les projets immobiliers. Risque associé au processus de retrait et/ou gestion de sols pollués.
 - Risque de pollution de l'eau avec des substances chimiques, par exemple lors des opérations de restauration d'anciennes friches industrielles, gérées par les prestataires et entreprises de construction missionnées. Un plan de gestion est élaboré ainsi que des process et mesures de prévention et de sécurité imposées dans le cadre de la politique environnementale et de la charte Chantiers Verts et à Faibles Nuisances Kaufman & Broad.
 - Risque lié à la manipulation des machines, produits et composants par les fournisseurs et prestataires sur leurs sites de production (les chantiers de réalisation des projets immobiliers notamment).
- Aval de la chaîne de valeur du groupe :
 - Les biens immobiliers remis aux clients intègrent des mesures constructives adaptées aux éventuelles expositions à des pollutions (air, sols et acoustiques par exemple) connues de leur environnement ainsi que des composants obéissant aux réglementations actuelles.

5.2.2.2. Politiques et actions dans les locaux du groupe pour réduire les pollutions

Au niveau du périmètre directement opéré par le groupe

Dans le cadre des activités au sein des bureaux, la politique du groupe est d'identifier, réduire, collecter et trier les déchets et de garantir un traitement adapté pour les déchets pouvant présenter des risques de pollution.

Parmi les actions mises en place, les cartouches d'encre font l'objet d'une collecte spécifique sur tous les sites de Kaufman & Broad par un professionnel en vue d'un traitement et d'un recyclage adapté. Depuis 2020, le siège est par ailleurs équipé de points de collecte pour les piles usagées et les mégots de cigarettes à destination des collaborateurs.

En 2024, le groupe a collecté les quantités suivantes de déchets dangereux dans ses agences :

- Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) : 0,13 tonne collectée dont 100 % a été recyclé,
- Piles et batteries : 0,04 tonne collectée et orientée vers des centres de recyclage. 83 % de cette masse présentait des conditions permettant un recyclage effectif.

Pour réduire la pollution liée à la mobilité, le groupe met en place les politiques et actions suivantes :

- le développement d'alternatives à la voiture individuelle,
- la transition en cours vers des modèles électriques,
- la limitation de la montée en masse des véhicules,
- la formation à l'éco-conduite.

Le parc de voitures thermiques essence, bioéthanol et diesel, bien qu'en forte réduction, a consommé 426 919 litres en 2024. Le groupe a ainsi identifié les volumes de pollution indicatifs suivants :

- 0,39 tonne d'oxydes d'azote (Nox),
- 1,83 tonne de monoxyde de carbone (CO),
- 0,15 tonne d'hydrocarbures imbrulés (HC),
- 0,09 tonne d'ammoniac (NH3),
- 23,86 tonnes de protoxyde d'azote (N2O),
- 14,03 tonnes de méthane (CH4),
- 0,71 tonne de particules des pneumatiques.

Pour davantage d'informations sur les politiques et actions du groupe concernant la mobilité, le lecteur est invité à se référer à la section 5.2.1.5.1.1 « Politiques et actions en lien avec les activités directes du groupe » - Émissions de GES en lien avec la mobilité des collaborateurs.

5.2.2.3. Politiques et actions sur l'amont de la chaîne de valeur en matière de réduction des pollutions

Politique en matière de réduction des pollutions concernant les matériaux et composants

La politique du groupe est d'impliquer les fournisseurs de composants et matériaux qu'il parvient à identifier (rang -2) dans l'exclusion des substances pouvant être dangereuses pour la santé ou l'environnement. La direction des achats responsables identifie les principaux fournisseurs de rang -2 et peut établir des accords-cadres dans lesquels est systématiquement incluse la Charte Éthique Fournisseurs K&B, prévoyant l'exclusion de produits dangereux identifiés dans le règlement REACH. En 2024, le groupe a mis en place une procédure d'alerte pour les fournisseurs qui constateraient un manquement aux accords relatifs à l'exclusion des produits dangereux. Pour l'année écoulée, 100 % des accords-cadres avec les fournisseurs de second rang intègrent la Charte Éthique Fournisseurs K&B.

Gestion de déchets dangereux sur d'anciens bâtiments à déconstruire ou rénover

Les actions et processus de l'entreprise prévoient qu'avant toute intervention sur un bâtiment existant, soit désigné un organisme chargé d'établir le diagnostic des matériaux dangereux (dont l'amiante et le plomb par exemple). Cela permet d'intégrer ce paramètre dans la phase de consultation des entreprises, en vue du dépôt d'un plan de retrait de produits dangereux 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.

Le groupe a généralisé en 2023 la dématérialisation des bordereaux de suivi des déchets dangereux. L'outil Trackdéchets a ainsi permis de recenser sur l'exercice 2024 88 bordereaux dématérialisés pour 130 tonnes de déchets dangereux retirés du parc immobilier existant afin d'être traités dans des centres adaptés.

Par exemple, le projet Carré d'Alincourt à Tours a permis le retrait et le traitement de 20 tonnes environ de produits pouvant présenter un danger.

Gestion de la pollution des sols et des sous-sols sur les sites de projets

La politique du groupe est de traiter les sites dont les sols peuvent être pollués pour les rendre compatibles avec les destinations projetées dans le cadre des opérations immobilières. Avant toute acquisition d'un terrain, l'action du groupe est de procéder, par l'intermédiaire de bureaux d'études spécialisés et indépendants, à une étude historique, documentaire et mémorielle sur les activités ayant pu être menées sur le foncier, puis à l'élaboration d'un diagnostic de pollution des sols et des sous-sols. Si ce diagnostic est défavorable, une entreprise est ensuite chargée de réaliser la dépollution du site pour une remise en état compatible avec la destination prévue pour le programme. Le groupe est particulièrement vigilant si le projet se trouve sur des sols à risque, tels que les sols argileux, ou si le terrain est situé sur des friches industrielles (voir section 4.2.2.9. « Risques liés à la pollution »).

Exemple : Dans le cadre du projet « Les Reflets de l'Ourcq » de 216 logements en cours de chantier à BOBIGNY, le groupe a fait appel au bureau d'étude AIC Environnement dont le diagnostic a révélé la présence de pollution aux hydrocarbures, PCB, sulfates, fraction soluble et antimoine. Ces terres (7290m³ environ) ont fait l'objet d'un procédé de retrait par une entreprise spécialisée et d'un traitement dans un centre spécialisé pour ce type de déchets dangereux de type ISDI 3x3 / biocentre / ISDND.

Maîtrise des processus d'intervention sur les sites et sols pollués

L'activité du groupe induit une réduction de la pollution des sols et de traitement de composants dangereux sur d'anciens bâtiments réhabilités ou déconstruits. Cette action impliquant la maîtrise des processus permettant le retrait ou le contrôle de pollutions existantes, est considérée comme étant opportunité verte très positive sur l'environnement. Cette opportunité s'est ainsi concrétisée par la création en 2020 de la filiale Aménagement & Territoires, experte dans la transformation d'anciennes friches industrielles dont les bâtiments et sols ont pu être pollués.

Exemple : l'opération d'aménagement du quartier des Magasins Généraux est développée à Reims par la filiale du groupe, Aménagement et Territoires. La maîtrise des processus de gestion des sites et des sols pollués a permis au groupe d'initier la reconversion de cette ancienne friche. Le projet a été lauréat du Fonds Friche et s'inscrit également dans le Plan France Relance, destiné à dépolluer et réhabiliter des zones urbaines non exploitées.

Risque de pollution des milieux

Action du groupe en matière de gestion du risque lié à la pollution des milieux lors de l'intervention sur des friches industrielles : pour les sites identifiés par l'Etat comme étant SIS (Secteur d'Information sur les Sols) ou les anciens sites industriels, le groupe fournit à l'administration, dans le cadre de la procédure d'autorisation, un dossier attestant la compatibilité de la dépollution effectuée avec le projet de construction. Il s'agit de l'ATTES-Alur, ce document rédigé par un bureau d'étude technique agréé, atteste d'une dépollution suffisante et liste les mesures de précaution qui doivent être mises en œuvre dans le cadre du projet de construction. Ces mesures peuvent concerner l'interdiction d'infiltrer les eaux pluviales dans les sols pollués (pollution de la nappe), ou au contraire l'interdiction de prélever l'eau polluée de la nappe. D'autres mesures peuvent concerner la gestion des terres ou la mise en place de conduites étanches à toutes pollutions. Le Maître d'Ouvrage s'engage à appliquer ces mesures dans le cadre de l'autorisation administrative.

Par ailleurs, sur l'action de la Direction des Ressources Humaines de Kaufman & Broad, les équipes techniques suivent depuis 2022 la formation « Gestion des Sites et Sols Pollués » dispensée par le bureau d'étude spécialisé AIC Environnement.

Gestion du risque pollution par les fournisseurs entreprises de construction

La politique du groupe consiste à favoriser un cadre participant à la gestion du risque pollution auprès de ses fournisseurs, notamment ceux impliqués dans la réalisation de chantiers de construction. Parmi ses actions, le groupe s'est doté d'une Charte Chantier Vert et Faible Nuisance appliquée sur tous les chantiers et qui impose aux fournisseurs :

- Le non-recours aux matériaux dangereux ou pouvant présenter un risque de pollution, tels que :
 - Les polluants organiques persistants (POPs ; substances énumérées à l'annexe I ou II du règlement (UE) 2019/1021),
 - Le mercure et composés de mercure ; l'amiante et composés amiantés,
 - Les substances qui appauvrissent la couche d'ozone (SACO ; définies à l'annexe I ou II du règlement (CE) n° 1005/2009),
 - Les substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques (DEEE),
 - Les substances chimiques visées par la réglementation REACH (notamment les substances cancérigènes ; les substances persistantes, bioaccumulables et toxiques).

- Le recours exclusif aux produits étiquetés classe A ou A+ concernant les COV (Composés Organiques Volatils) pour les lots intérieurs (peintures et vernis, dalles pour plafonds, revêtements de sols, y compris les colles et agents d'étanchéité associés, l'isolation intérieure et traitements des surfaces intérieures tels que ceux utilisés contre l'humidité et la moisissure). Les produits contenant des COV seront stockés dans un endroit protégé, empêchant toute contamination de l'environnement (sol étanche, ventilation du local, récipients fermés).
- Des mesures d'évitement de pollutions des sols et de l'eau : notamment par l'imperméabilisation des zones de stockage, l'emploi de produits moins polluants, l'étiquetage réglementaire des contenants, le contrôle et la collecte des effluents, la mise en place d'aires de lavage des engins et de bacs de rétention, le raccordement aux réseaux des installations de chantier et la présence d'un kit d'intervention d'urgence permettant d'absorber ou de neutraliser tout déversement accidentel (carburant, huile, graisse, solvant, acide, peinture, vernis...).
- Des mesures d'évitement et de maîtrise de la pollution de l'air : notamment par la sensibilisation des entreprises aux méthodes de travail pour réduire les projections de poussières, l'arrosage des sols et des poussières par temps très sec, le nettoyage quotidien des voiries et du chantier, l'aspiration des poussières, le recours à un outillage muni de filtre à poussière et l'interdiction stricte du brûlage.
- Des mesures de prévention de la pollution visuelle : par l'entretien des palissades, le bâchage des bennes de tri des déchets de chantier, le nettoyage périodique des abords du chantier et une zone de lavage des roues des engins en sortie de chantier (bétonnée et équipée d'un bassin de rétention pour boue et d'un dispositif permettant la retenue des huiles et graisses) pour limiter les salissures sur la voie publique susceptibles de rendre la voie glissante.
- Des mesures de prévention des nuisances acoustiques : par le choix de méthodes et outils de niveau sonore faible, le recours à des engins moins bruyants tels que listés à l'article 5 de l'arrêté du 18 mars 2002 et respectant les niveaux de la phase 2 des niveaux admissibles, la communication par radio entre grutier et équipes au sol ainsi que la planification des tâches bruyantes.

5.2.2.4. Politiques et actions sur l'aval de la chaîne de valeur en matière de réduction des pollutions :

Exigence de qualité et de sécurité des composants de l'immeuble neuf

Les objectifs environnementaux traités dans la Charte « Chantier Vert à Faibles Nuisances Kaufman & Broad », annexée aux marchés travaux, ainsi que dans la « Charte Ethique Fournisseurs » participent à l'exclusion des produits pouvant présenter un risque en matière de pollution et renforcent la sécurité des produits en imposant notamment :

- Le non-recours à des produits polluants ou dangereux visés par les réglementations, notamment les polluants organiques persistants (POPs) ; les substances énumérées à l'annexe I ou II du règlement (UE) 2019/1021, les substances dangereuses et les substances chimiques visées par la réglementation REACH ; ainsi qu'une procédure d'alerte en cas de détection d'une non-conformité ;
- La limitation des risques de pollution des eaux et du sol lors du chantier ;
- Des produits étiquetés classe A ou A+ concernant les COV (Composés Organiques Volatils) pour les lots intérieurs (peintures et vernis, dalles pour plafonds, revêtements de sols, y compris colles et agents

d'étanchéité associés, isolation intérieure et traitements des surfaces intérieures, tels que ceux utilisés contre l'humidité et la moisissure), au bénéfice de la qualité de l'air intérieur pour les clients et usagers.

Ces dispositions s'appliquent à toutes les opérations.

En 2024, le groupe a également entrepris une réflexion sur l'identification des matières plastiques entrant dans la composition des matériaux des fournisseurs, dans le but d'identifier d'éventuelles pistes de réduction de ces substances.

Le livret de l'acquéreur Kaufman & Broad souligne enfin les bonnes pratiques à destination des clients dans le maintien de la qualité de l'air intérieur, par exemple :

- La nécessité d'un entretien adéquat et d'un maintien en bon fonctionnement de la ventilation pour assurer le renouvellement d'air,
- L'utilisation de produits d'entretien sains et écoresponsables.

5.2.3. Eau et ressources marines

La pénurie d'eau est un enjeu mondial qui touche une part significative de la population. La gestion des prélèvements, de la consommation d'eau propre et de l'assainissement constituent l'un des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Dans ce contexte, Kaufman & Broad reconnaît son rôle dans la préservation du cycle de l'eau et l'économie en matière de consommations d'eau à travers ses projets et activités.

5.2.3.1. Identification des impacts, risques et opportunités liés à l'eau et aux ressources marines

La thématique « Eau et ressources marines » a fait l'objet d'une analyse de matérialité par le groupe.

Le périmètre de l'analyse des impacts, risques et opportunités sur le sujet eau comprend les sites directement détenus ou occupés par le groupe, les sites de projets, les produits ainsi que la chaîne de valeur amont et aval.

Les impacts, dépendances, risques et opportunités identifiés sur le thème de l'eau sont :

- Périmètre directement opéré par le groupe :
 - Évaluation à travers la localisation des implantations du groupe (bureaux) au regard de zones en stress hydrique (zones assujetties historiquement à des épisodes de sécheresse significatifs, celles-ci sont identifiées sur la base de l'historique d'intensité de sécheresses disponible sur la base nationale VigiEau). Le groupe n'a pas identifié de risque ni d'impact notable : pas d'agences directement situées dans des zones de crise.
- Amont de la chaîne de valeur du groupe :
 - Risque et impact liés à la dépendance à l'eau des composants de l'immeuble : À ce stade, le groupe n'a pas identifié de dépendance majeure. Des alternatives disponibles sont identifiées pour certains composants pouvant présenter une éventuelle vulnérabilité future, telles que l'utilisation de centrales à béton substitutives à celles situées en zones de stress hydriques. Des produits et modes constructifs alternatifs sont également identifiés.
 - Risque identifié en lien avec les prélèvements d'eau sur les nappes phréatiques (rabattement de nappes) : Le groupe respecte les dispositions de la Loi sur l'Eau et notamment le régime de déclarations et autorisations. En 2024, aucun des projets lancés sur l'exercice n'a été soumis à autorisation. La part des projets concernés par le régime de l'autorisation est, de manière générale, très minoritaire ou nulle et la probabilité d'occurrence d'un impact négatif est perçue comme limitée.
 - Risque relatif à la présence de zones humides avérées sur les sites des projets immobiliers : Un risque relatif à la non-détection d'une zone humide potentielle ou au processus de qualification de la zone humide potentielle est également identifié. Le groupe applique un processus de qualification des zones humides potentielles.

• Aval de la chaîne de valeur du groupe :

- Impact relatif à la consommation de la ressource en eau dans des zones en stress hydriques, autrement dit les zones assujetties historiquement à des épisodes de sécheresse significatifs. En 2024, parmi les projets lancés sur l'exercice, aucun n'est situé en zone de crise.
- Risque identifié quant aux refus d'autorisations d'urbanisme en raison de la rareté de la ressource en eau : Le groupe a néanmoins un large périmètre d'intervention sur le territoire Français induisant une capacité à éviter ces zones de stress hydrique.
- Opportunité relative aux besoins en eau réduits et optimisés des produits (logements, immeubles de bureaux...) réalisés et livrés par rapport aux produits existants sur le marché. Toute la production immobilière du groupe reçoit des équipements hydroéconomiques permettant une consommation en eau plus faible que l'immobilier existant. Par ailleurs, une majorité de projets se prête à la stratégie de réduction de l'imperméabilisation mise en œuvre par le groupe et favorable au cycle de l'eau. Certaines opérations permettent même une désimperméabilisation absolue. Le lecteur est invité à se référer à la section 5.2.4.2.2.

Cette analyse a été réalisée en interne, avec la consultation des experts métiers (directions techniques, directions programme, direction qualité, architecture et expérience client, direction RSE) et parties prenantes externes.

5.2.3.2. Politiques, Actions et Cibles en matière de suivi et réduction des consommations d'eau du groupe

Gestion des consommations d'eau des sites directement opérés

Les sites directement opérés par Kaufman & Broad comprennent les bureaux et espaces commerciaux. Le groupe applique une politique de suivi des consommations d'eau de ses sites directement opérés. Parmi les actions déployées par le groupe :

- chaque manager est sensibilisé à la maîtrise des consommations d'eau,
- le suivi des consommations permet la mise en place d'alertes et de plans d'actions si une surconsommation est identifiée sur un site,
- le thème de la préservation de la ressource en eau fait partie des sujets abordés dans le cadre des comités verts instaurés au niveau des principaux sites du groupe.

Par ailleurs, le groupe s'est fixé pour objectif de maintenir les consommations d'eau sous le seuil de 40 litres par collaborateur et par jour (correspondant à la moyenne nationale de consommation d'eau des bureaux, selon la Chambre de Commerce et d'Industrie). Les consommations d'eau des agences sont présentées ci-dessous :

	Effectif moyen*	Consommation d'eau (m ³)	Litres par collaborateur par jour
2024	661	3 906	27,4
2023	758	5 184	31,1
2022	857	5 379	28,5
2021	820	6 386	35,4

*Effectif moyen sur l'exercice, CDI, CDD et alternants.

Suivi du risque de tension sur la ressource en eau

Chaque année, un suivi est assuré par le groupe afin d'identifier ses locaux qui seraient situés en zones dites « en tension sur la ressource eau » (également appelé « pénurie d'eau », voire « rareté de l'eau » dans les cas les plus extrêmes).

Le stress hydrique est une situation critique qui survient lorsque les ressources en eau disponibles sont inférieures à la demande en eau (Source : ONU).

Pour cette évaluation, le groupe s'appuie sur l'outil VigiEau édité et mis à jour par le Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires. Cet outil permet de cartographier les zones de stress hydrique sur le territoire français sur la base de l'historique de données de gravité et de durée des épisodes de sécheresse, le climat et les usages en matière d'eau.

Le groupe identifie ses locaux situés dans des zones dites en « situation d'alerte renforcée » ou en « situation de crise » selon l'échelle de risque de sécheresse sur l'outil VigiEau. Cette identification englobe tous les locaux du groupe et est réalisée une fois par an par la Direction RSE et Innovation du groupe. En 2024, un seul bureau potentiellement concerné (situé à Perpignan) a été identifié. Son utilisation a cessé au cours de l'année.

Mesures en cas de situation d'alerte hydrique

Si un site du groupe était concerné par une situation d'alerte renforcée ou de crise, des mesures seraient mises en place pour les locaux concernés, notamment :

- Rappel des consignes gouvernementales aux équipes concernées,
- Organisation d'un échange avec les équipes et managers en place afin de les sensibiliser au sujet et de rappeler les bonnes pratiques et consignes en cas d'alerte renforcée ou de crise,
- Affichage des bonnes pratiques en matière d'économie de la ressource en eau sur site,
- Mise en place d'actions adaptatives complémentaires selon la situation,
- Abaissement de l'objectif de consommation d'eau par collaborateur est abaissé à 25l par jour.

5.2.3.3. Politique et actions en matière de préservation de la ressource en eau sur l'amont de la chaîne de valeur

5.2.3.3.1. Préserver les milieux aquatiques

La politique du groupe consiste à appliquer les procédures dites « loi sur l'Eau » sur tous ses sites de projet. Les actions permettent lors de la mise au point d'un projet immobilier de favoriser la prise en compte des enjeux liés à l'eau et aux milieux aquatiques (zones inondables, zones humides, eaux souterraines et nappes phréatiques, cours d'eau, étang ou lac). Pour cela, le groupe fait appel à des experts indépendants, qu'il s'agisse de projets soumis à déclaration ou à autorisation. Les principales actions sont :

- L'identification et la délimitation de zones humides potentielles sur les sites de projets (études pédologiques et botaniques). Les tests réalisés visent à identifier l'éventuelle présence de végétation hydrophile ainsi que l'hydromorphologie des sols. Si l'un des deux critères est confirmé, la Zone Humide est avérée et le projet intègre sa préservation (en totalité ou partielle avec mesures compensatoires dans le respect de la réglementation relative aux installations, ouvrages, travaux et activités),
- Les études relatives à la géologie et à l'hydrologie des sols, par exemple par la pose de piézomètres,
- Le processus visant à gérer ou rabattre une nappe phréatique en phase de chantier,
- Plus ponctuellement, l'encadrement d'un échange énergétique avec le milieu (géothermie sur nappe),

Le montant de ces études et des éventuelles préconisations en résultant est intégré au bilan de ces opérations.

Par exemple, l'opération « Dialogue » située au nord de La Rochelle, comprend la réalisation d'un ensemble de 178 logements équipés d'un niveau de sous-sol. Celle-ci se développe sur un foncier au passé industriel (ancienne usine électrique et casernes). Considérant que le niveau des eaux souterraines se situe entre 2 et 3 mètres de profondeur, le projet a nécessité la mise en place d'un rabattement temporaire de la nappe pendant la phase de réalisation du sous-sol estimée à 8 mois dans le cadre d'une autorisation et d'une déclaration au titre de la Loi sur l'Eau. Des mesures ont été mises en place afin de conduire le chantier sans impacts sur la ressource en eau du terrain, à savoir :

- La mise en place d'un système de décantation associé à un filtre à charbons actifs avant rejet des eaux,
- La préservation de l'isolation des nappes afin de garantir l'absence d'introduction de polluants lors des travaux,
- La prévention des pollutions de l'eau de nappe (qui peut avoir lieu à travers l'infiltration des eaux),
- La prévention de la pollution accidentelle : stockage des produits consommables du chantier dans des conditions maximales de sécurité, mise en place de bacs de rétention dans les zones de stockage des produits polluants, les zones d'entretien, de lavage, de manutention ..., récupération des rejets des installations sanitaires de chantier, aucun rejet direct des eaux vannes dans le milieu naturel.
- Le maintien, en permanence, des équipements de lutte contre les pollutions accidentelles de toutes origines.

5.2.3.3.2. Protéger et économiser la ressource en eau sur les chantiers

La politique du groupe est de collaborer avec ses partenaires et vise à impliquer ses fournisseurs dans la mise en œuvre d'actions de réduction de la consommation et de protection de la ressource en eau sur les chantiers. Le risque de pollution des nappes est majoré dans le cas de réhabilitation de friches industrielles tel que défini à la section 5.2.2 « Réduction des pollutions ».

Parmi les actions, le groupe a notamment généralisé une Charte Chantier Vert et Faibles Nuisances, document contractuel applicable à tous les marchés de travaux qui lie le groupe aux entreprises prestataires responsables des chantiers de construction de ses projets.

Cette charte prévoit notamment les mesures suivantes favorables à la préservation de la ressource en eau :

- L'utilisation de matériaux dangereux dans le cadre du chantier est proscrite : POPs telles que définies à l'annexe I ou II du règlement UE 2019/1021, mercure, amiante, les SACO telles que définies à l'annexe I ou II du règlement CE n° 1005/2009, substances visées dans la réglementation REACH, ainsi que substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques,
- La réduction et le suivi des consommations d'eau sur le chantier,
- Une aire de lavage des engins est mise en place, celle-ci est bétonnée et équipée d'un bassin de rétention,
- Les eaux de ruissèlement sont récupérées dans des zones imperméabilisées temporairement pour cet usage,
- Les effluents (huiles, solvants et produits de nettoyage ou dégraissage) sont contrôlés et collectés,
- Tout produit polluant doit être stocké dans des bacs de rétentions prévus à cet effet,
- Pour chaque lot, l'entreprise constitue un kit d'intervention d'urgence permettant d'absorber ou de neutraliser tout déversement accidentel (carburant, huile, graisse, solvant, acide, peinture, vernis...),
- Les cuves, fûts, bidons et pots sont étiquetés,
- Tout effluent ou produit collecté sur site est soit dirigé vers une entreprise spécialisée sur le traitement, soit pré-traité sur site avant d'être rejeté dans le réseau.

5.2.3.4. Politique et actions en matière de préservation de la ressource en eau sur l'aval de la chaîne de valeur

5.2.3.4.1. Préserver, voir restaurer le cycle de l'eau

La politique du groupe consiste à prévoir des dispositions techniques et programmatiques promouvant la gestion des eaux pluviales à la parcelle et la préservation de la ressource en eau.

En matière d'actions le groupe applique son référentiel environnemental interne à tous les programmes immobiliers lancés et prévoit les dispositions suivantes :

- La désimperméabilisation de 100 % des places de stationnement extérieures (hors places PMR ou impossibilité technique),
- Le positionnement des surfaces non imperméabilisées en point bas, afin de permettre l'infiltration des eaux pluviales (dès lors que la nature du sol ne s'y oppose pas),
- Le recours à l'infiltration des eaux pluviales sur le terrain, selon le potentiel du projet,
- Un objectif de réduction des besoins en eau douce pour l'entretien des espaces extérieurs (arrosage notamment) de 50 % par rapport aux dispositions standards, pouvant passer par :
 - La conception hydroéconome du projet paysager (choix des essences végétales indigènes et adaptées notamment),
 - Le recours aux réseaux d'eau non potable, le cas échéant,
 - La mise en place d'une solution de récupération de l'eau de pluie,
 - La mise en place de toitures végétalisées,
 - La création de noues d'infiltration dans les projets d'aménagement et également les projets de logements.

Par exemple : Dans le cadre du projet Chelles Castermant, le groupe a réalisé sur un terrain de 4 000m² environ une opération sur un ancien site d'activité initialement imperméabilisé en totalité. L'opération permet de créer 111 logements tout en recréant approximativement 1 000m² de surfaces de pleine terre permettant l'infiltration des eaux pluviales. L'opération a à ce titre pu bénéficier d'un soutien de l'Agence de l'Eau Seine-Normandie, valorisant une opportunité verte pour le Groupe.

5.2.3.4.2. S'engager pour réduire la consommation d'eau potable dans nos projets

Les consommations d'eau des habitants et les besoins en eau des projets sont simulés pour tous les nouveaux projets, sur une durée de vie (50 ans par convention) dans le cadre de l'analyse du cycle de vie de la RE2020. Cette approche participe à l'intégration et à la préservation de la ressource en eau douce dès la phase de conception des nouvelles opérations (Kaufman & Broad ne pouvant suivre les consommations d'eau une fois les opérations livrées à ses clients) et mise, en particulier sur la généralisation des équipements hydroéconomes et des outils de comptage, ainsi que sur le suivi individualisé des consommations :

- Compteurs d'eau individuels : chaque logement est équipé d'un compteur d'eau individuel avec télérelève permettant en phase d'usage une facturation basée sur les consommations réelles des utilisateurs et une incitation à l'économie de la ressource.
- Equipements hydroéconomes : depuis 2022, Kaufman & Broad a généralisé via le MSPE (référentiel environnemental interne) la mise en place d'équipements hydroéconomes sur 100 % des projets lancés en chantier. Les débits pour les équipements sanitaires et d'arrosage doivent être conformes aux plafonds suivants :

- ✓ Lavabo : 6 L/min
- ✓ Évier : 6 L/min en résidentiel et tertiaire
- ✓ Douche : 8 L/min
- ✓ WC : Chasses d'eau à double commande 3L/6L (ou 2/4L)
- ✓ Urinoirs (tertiaire) : 1L par chasse ou <2 litres/cuvette/h
- ✓ Autres équipements, tertiaire : -30 % par rapport aux valeurs de référence

La bonne application de ces dispositions est revue lors des comités de décision sur les opérations immobilières sous la responsabilité du Comex RSE représenté par le Directeur RSE. Des dérogations ponctuelles peuvent être accordées (demande express d'un client, conformité avec une autre réglementation, etc.).

En outre, le montant de ces dispositions est intégré au bilan de ces opérations.

La direction des achats Kaufman & Broad a intégré les débits maximums des équipements hydro-économiques dans sa stratégie de référencements fournisseurs.

5.2.4. Biodiversité et écosystèmes

5.2.4.1. Impacts, risques, dépendances et opportunités en matière de biodiversité et écosystèmes

Le groupe a collaboré avec des experts externes en matière de biodiversité (écologues) pour identifier les impacts, risques, dépendances et opportunités en matière de biodiversité sur ses activités propres et sa chaîne de valeur. Le groupe a également pris en compte différents rapports d'institutions et d'organisations internationales concernant les impacts et dépendances ainsi que l'analyse de scénarios de biodiversité (notamment cahiers techniques du Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, l'analyse croisée sur les enjeux de biodiversité en France métropolitaine par le Commissariat général au développement durable, etc.). Le groupe prolonge actuellement son approche en matière de risques, impacts, opportunités et dépendances en matière de biodiversité à travers la cohérence de ses processus avec les approches par analyse de scénarios.

Le périmètre de l'analyse des impacts, risques et opportunités en matière de biodiversité comprends les sites directement détenus ou occupés par le groupe, les sites de projets, les produits ainsi que les principales relations aux fournisseurs.

Les impacts, risques, opportunités et dépendances liés à la biodiversité sont évalués notamment au regard :

- des zones sensibles en matière de biodiversité :
 - zones Natura 2000 ; réserves de biosphère et patrimoine Mondial UNESCO (UNESCO *world heritage*) ;
 - Zones Clés en matière de Biodiversité (ZCB), en particulier les sites de l'Union internationale pour la conservation de la nature (IUCN) répertoriés par le comité français ;
- des autres zones pouvant faire l'objet d'une identification ou d'un classement au titre de la biodiversité :
 - autres aires protégées de nature réglementaire : parcs nationaux, réserves naturelles nationales et régionales, les arrêtés préfectoraux de protection du biotope, géotope, habitats naturels, etc. ;
 - aires protégées de types contractuelles : Parcs naturels Régionaux, autres sites Natura 2000, etc. ;
 - zones importantes pour la biodiversité, notamment les autres Zones naturelles d'Intérêt Écologique Faunistique et Floristique (ZNIEFF) de type 1 et 2 ;
 - sites Ramsar ;
- d'autres espaces présentant des enjeux en matière de biodiversité : zones humides, etc.
- des notions d'artificialisation et d'imperméabilisation des sols :
 - artificialisation : terrains et parcelles affectés au bâti, par opposition aux espaces non artificialisés naturels, agricoles ou forestiers ;
 - imperméabilisation versus désimperméabilisation : surface induisant le ruissellement des eaux de pluie versus surface permettant l'infiltration de l'eau de pluie.
- Sur les implantations directes du groupe
 - Impact concernant les immeubles de bureaux loués qui accueillent les équipes du groupe (pour plus d'information sur la carte des agences et des antennes, le lecteur est invité à se référer à la section 1.1.1.2. « Présentation de la Société »), avec une matérialité très limitée. Aucun de ces sites n'est situé dans une zone identifiée comme étant sensible pour la biodiversité et/ou comme affectant sensiblement la biodiversité. Les process du groupe prévoient une vérification annuelle.

- Dépendance liée à la consommation de bioéthanol pour la mobilité des collaborateurs du groupe. Ces consommations énergétiques se font dans le cadre du plan de transition prévoyant de décarboner les mobilités, en priorité des vecteurs fossiles vers électriques. Le bioéthanol peut intervenir comme vecteur énergétique participant à la transition. La dépendance est estimée comme étant faible au regard des volumes consommés et des alternatives existantes.
- Sur l'amont de la chaîne de valeur
 - Impact relatif aux activités et processus des fournisseurs de 2nd rang (fournisseurs de matériaux et composants) : le groupe identifie notamment le sable entrant dans la fabrication du béton ainsi que les matériaux biosourcés comme des ressources devant faire l'objet d'une attention particulière (les politiques et actions du groupe imposent l'utilisation de bois conforme aux normes Zéro Déforestation et certifié PEFC et FSC.).
 - Impact relatif aux activités et processus des fournisseurs de 1^{er} rang (entreprises de construction).
 - Dépendance aux matériaux et composants issus de la biodiversité : l'évaluation prend en compte la ressource en matériaux biosourcés, et notamment le bois. Le groupe note que la ressource ne semble pas présenter de risque élevé en matière de changement climatique (baisse de la mortalité des résineux, scénario R1_B1_C2, de l'étude IGN, FCBA, mai 2024) et que la filière projette le maintien voire l'augmentation des volumes de production (scénario C2, projections des disponibilités en bois et des stocks et flux de carbone du secteur forestier français, étude IGN, FCBA, mai 2024). Le scénario C3 de cette même étude souligne une éventuelle tension modérée sur la ressource en cas d'événements extrêmes récurrents (tempêtes). Ces scénarios confortent le groupe à conserver des modes constructifs diversifiés et à identifier et maîtriser de modes constructifs constituant des alternatives en cas de tension sur cette ressource.
 - Impact sur la Biodiversité lié au développement des projets immobiliers :

Le groupe opère principalement en France et ne réalise ses projets immobiliers qu'en zones définies comme étant constructibles ou urbaines. Ces zones sont définies par les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU ou PLUi) au niveau de chaque ville. Ces PLU déclinent eux-mêmes les Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT). Les SCoT sont des outils prenant en compte l'articulation des besoins socio-économiques des territoires ainsi que leurs ressources et paramètres environnementaux, notamment la lutte contre l'artificialisation des sols et la protection des espaces naturels.

Les opérations immobilières sont intégralement développées dans le cadre d'autorisations administratives intégralement obtenues et purgées de tous recours. Le processus d'obtention des autorisations administratives intègre un examen au cas par cas des impacts potentiels du projet sur l'environnement et particulièrement la biodiversité dans le cadre des échanges avec les autorités (la faune et la flore, le sol, l'eau, l'air ou le patrimoine culturel). Selon l'importance du projet et de la sensibilité environnementale du site, une étude d'impact est requise. Des diagnostics écologiques et études faunes flores (dont les espèces protégées) sont alors élaborés par des écologues indépendants. Lorsqu'un risque d'atteinte à la biodiversité est identifié, le groupe transcrit systématiquement dans ses opérations les conclusions des études d'évaluation des impacts et les mesures d'atténuation demandées par l'Autorité Environnementale afin qu'aucune activité ou site ne soit matériel en matière d'atteinte aux zones sensibles sur le plan de la biodiversité. Enfin, l'obtention des autorisations administratives est conditionnée par la prise en compte des enjeux environnementaux dans le projet.

L'évaluation de l'impact de l'activité du groupe sur la biodiversité passe également par l'analyse de la nature des terrains faisant l'objet de projets immobiliers. Les analyses croisées du commissariat général au développement durable, basées sur des analyses de scénarios, montrent en effet l'existence d'un lien fort entre les ZNIEFF (Zone Naturelle d'Intérêt Écologique, Faunistique et Floristique) et le caractère irremplaçable de la biodiversité quel que soit le scénario étudié (S1, S5 ou S10). Ces analyses démontrent également une forte sous-représentation des terres arables et une forte sur-représentation des cultures permanentes dans les mailles à biodiversité irremplaçables, ce qui a participé à l'analyse et au suivi du risque.

Le groupe monitoré ainsi la nature des espaces sur lesquels ses projets se développent. Sur l'exercice 2024, le groupe estime avoir initié le développement de projets immobiliers sur 44 ha de terrains de la manière suivante :

Impact Biodiversité	Terrains originellement non-artificiels : 16 ha		
	Terrains déjà artificialisés	Terres arables	Cultures permanentes, espace naturel ou forestier
44 ha de terrains achetés en 2024	28 ha	13 ha	3 ha
Hors zone sensible Biodiversité	63%	29%	8%
Dans zone sensible Biodiversité	0%	0%	0%

- Risque lié à une mauvaise prise en compte des enjeux en matière de biodiversité dans le processus conduisant à l'élaboration et à la réalisation de projets immobiliers. Les processus existants semblent avoir un niveau de maturité important dans ce domaine.
- Impact lié au changement d'usage des sols : le développement de projets immobiliers, activité principale du groupe, est étroitement lié aux enjeux de l'usage des sols. Une majorité des surfaces immobilières est réalisée sur des sols déjà artificialisés et partiellement imperméabilisés (voir tableau ci-dessus). Parmi ces projets, certains permettent de réduire l'imperméabilisation des sols en recréant de la pleine terre et des espaces perméables, constituant un impact positif (3,4 ha seront désimperméabilisés sur les acquisitions de terrains 2024) ainsi qu'une opportunité verte développée ci-après. Certains projets peuvent en revanche se développer sur des terrains peu ou pas imperméabilisés, voir des fonciers non artificiels (des Espaces Agricoles, Naturels ou Forestiers) ne constituant pas, dans la grande majorité des cas, des sites sensibles en matière de biodiversité ou de caractère irremplaçable de la biodiversité.
- Risque relatif à la non-compensation des droits à construire. La baisse des droits à construire sur des fonciers naturels, agricoles ou forestiers pourrait ne pas être compensée par la hausse des droits à construire sur les fonciers déjà artificialisés, dans le cadre du renforcement des réglementations relatives à la lutte contre l'artificialisation des sols.
- Opportunité de désimperméabilisation des sols : la conduite de projets permettant une désimperméabilisation des sols peuvent recevoir des financements en raison de leur contribution à la reconstitution du cycle de l'eau et à la réduction du coût de développement et d'exploitation des réseaux.

Impact / risques imperméabilisation (ha)	Terrains originellement non-artificiels : 16 ha		
	Terrains artificialisés	Terres arables	Cultures permanentes, espace naturel ou forestier
44 ha de terrains achetés en 2024	28 ha	13 ha	3 ha
Surface sans changement de perméabilité	18	7	2
Surfaces imperméabilisées	6	6	1
Surfaces désimperméabilisées	3	-	-

- Sur l'aval de la chaîne de valeur :
 - Un impact lié à l'entretien des espaces verts extérieurs par les clients et utilisateurs.

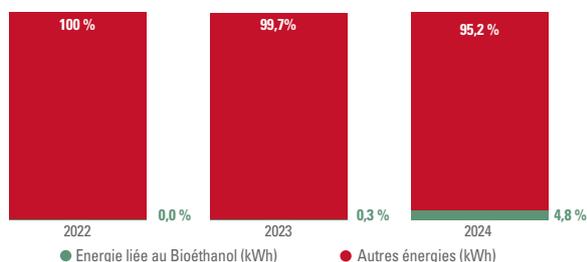
5.2.4.2. Politique et actions en matière de Biodiversité

5.2.4.2.1. Politique et actions en matière de biodiversité dans les locaux et la mobilité du groupe

La politique de Kaufman & Broad est de promouvoir la biodiversité sur chacun des sites majeurs occupés. Les actions consistent à encourager au respect de la biodiversité et l'éco-gestion des espaces des sites loués, notamment dans le cadre des comités verts en collaboration avec les gestionnaires de site.

La politique de Kaufman & Broad inclut également le recours aux bioénergies avec sobriété dans le cadre de plans de transition. Parmi les actions, le bioéthanol peut intervenir pour la mobilité des véhicules pour lesquels l'usage ne permet pas une électrification immédiate, cette énergie est considérée comme transitoire dans le cadre de la migration des énergies fossiles vers l'électrification des mobilités.

Le graphique ci-dessous illustre la consommation de bioéthanol comparée aux autres sources d'énergie au cours des trois dernières années :



5.2.4.2.2. Politiques et Actions concernant les fournisseurs, matériaux et composants biosourcés

La politique du groupe est de promouvoir le recours à des matériaux et composants biosourcés dans sa production, tout en veillant à ce que cela n'impacte pas négativement les ressources naturelles. En 2024, la part de matériaux biosourcés intégrée aux projets lancés est estimée à 9 kg/m².

À cette fin, les actions du groupe consistent à :

- **imposer des standards élevés** à ses fournisseurs dans tous les cahiers des charges : tout matériau en bois doit être labellisé FSC ou PEFC et conforme aux normes « zéro déforestation »,
- **privilégier le local** : recourir majoritairement à du bois résineux français ou européen,
- **sensibiliser les fournisseurs** aux enjeux de la biodiversité, notamment à travers la Charte Ethique Fournisseurs K&B. Les fournisseurs certifient dans le cadre de l'adhésion à cette charte que le cycle de production des matériaux, composants ou produits ne porte pas atteinte à des zones sensibles en matière de biodiversité. La Charte Ethique Fournisseurs prévoit également une procédure d'alerte en cas de détection d'une non-conformité. Aucune procédure n'a encore jamais été initiée.

5.2.4.2.3. Politiques et Actions concernant la biodiversité dans les projets

La politique du groupe consiste à promouvoir la préservation et le développement de la biodiversité, considérée également comme un élément de qualité et de pérennité de sa production.

Les processus du groupe prévoient que les dossiers de projets immobiliers, analysés lors des comités de décision, doivent intégrer des indicateurs spécifiques à l'évaluation de l'impact en matière de 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 en phases de prise 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 No Significant Harm » de la Taxonomie européenne, notamment pour la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Le groupe effectue une veille active sur les réglementations et bonnes pratiques en matière de biodiversité via son adhésion à l'Observatoire de l'Immobilier Durable.

Les actions et processus environnementaux de l'entreprise en matière de biodiversité se déclinent en 5 axes :

1. Identifier les impacts, risques et opportunités dans les zones à enjeux de biodiversité

Les processus du groupe intègrent systématiquement la maîtrise des risques et impacts en matière de biodiversité et l'identification des opportunités dès les phases de conception.

Une évaluation de la situation du projet dans ou à proximité d'une zone sensible ou présentant un enjeu en matière de biodiversité est systématiquement réalisée et se base :

- sur une analyse cartographique, notamment à partir des sites Geoportail.gouv (opéré conjointement par plusieurs acteurs nationaux, dont l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires - ANCT, ainsi que le Centre National de la Recherche Scientifique - CNRS), Réseau Zones Humides et Key Biodiversity Areas qui recensent les zones de couvertures des principales zones de protection en matière de biodiversité. Une part très minoritaire des opérations peuvent être concernées. En 2024, l'activité dans des sites sensibles et à enjeu en matière de biodiversité n'a concerné aucune des acquisitions foncières ni aucune des surfaces initiées.
- sur d'éventuelles analyses de terrain complémentaires, notamment des études pédologiques et botaniques pour caractériser d'éventuelles zones humides.

Les actions du groupe prévoient l'intervention systématique d'un écologue indépendant pour tout site :

- situé dans ou à moins de 200m d'une zone naturelle sensible
- ou situé dans une autre zone à enjeux biodiversité,
- ou de développement d'entrepôts supérieurs à 20 000 m² d'emprise au sol.

L'expert réalise dans ce cas une mission prévoyant à minima un diagnostic du site initial et des préconisations et recommandations pour le projet envisagé afin de maximiser le potentiel de biodiversité du site.

2. Préserver et améliorer l'existant

Les actions du groupe en matière de biodiversité sont également intégrées dans le référentiel environnemental interne. Le MSPE impose d'identifier les arbres majeurs sur le site à préserver et spécifie les mesures de protection permettant de conserver les sujets végétaux majeurs durant la phase de construction (y compris leur système racinaire).

Le process environnemental interne spécifie également que toutes les opérations du groupe doivent atteindre un solde positif en matière d'arbres (sujets majeurs de plus de 5 m à maturité), en complément d'une approche multi-strates dans la conception du projet paysager à des fins d'intensification du végétal. Cette approche contribue à un impact positif en matière de biodiversité dans la majorité des projets et améliore l'adaptation des opérations au changement climatique. De ce fait, l'impact du groupe est positif sur la densité des sujets végétaux majeurs.



512 Le nombre d'arbres plantés sur les projets livrés au cours de l'exercice 2024.

Le MSPE K&B spécifie que les espèces végétales apportées doivent respecter les critères suivants :

- non invasives ;
- peu allergènes (les espèces allergènes classées « à risque fort » sont proscrites ; l'introduction d'espèce à « risque allergène modéré » est limitée à 25 % des sujets) ;
- adaptées au climat et au terrain ;
- majoritairement résilientes au changement climatique ;
- pouvoir constituer des strates végétales diversifiées.

Pour les logements collectifs :

Résidence étudiant Agora - agence Normandie	Projet Harmonie - Agence de Marseille	Projet L'Imperiale - Agence de l'Ile-de-France
<p>Dans une démarche de prise en compte de la Biodiversité, l'opération Agora développant 149 logements étudiants à Mont Saint-Aignan prévoit l'intégration de nichoirs adaptés d'une part aux martinets et d'autre part aux rougesgorges, mais également des gîtes pour chauves-souris.</p> <p>Une consultation de la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) a permis de déterminer les typologies de nichoirs à mettre en oeuvre sur le projet en fonction des espèces à proximité. Ces nichoirs réalisés en béton de bois ont été directement intégrés aux façades de l'immeuble.</p>	<p>Dans le cadre du projet Harmonie, situé au quartier 'La Duranne' à Aix-en-Provence, Kaufman & Broad a mis en place une procédure innovante d'Obligation Réelle Environnementale accompagnée d'un suivi méthodologique afin de participer à la préservation d'une espèce d'orchidée (ORE).</p>	<p>Livrée en 2024, cette opération de 96 logements collectifs, située à Rueil-Malmaison, a été réalisée tout en prenant en compte les enjeux de Biodiversité sur le site.</p> <p>Suite à la réalisation du projet environ 330 m² supplémentaires de pleine terre ont été créés sur la parcelle, accueillant ainsi différentes strates végétales au sein de la parcelle.</p> <p>Les mesures mises en place, les gestes à adopter, mais également un plan de gestion écologique ont été fournis aux gestionnaires et résidents afin de faire perdurer cette approche tout au long du cycle de vie du projet.</p>

Pour les projets d'aménagement urbain :

Dans le cadre de la restructuration du site des Magasins Généraux à Reims, un inventaire écologique sur quatre saisons a été mené par un écologue indépendant afin d'identifier de manière exhaustive les espèces de faune et de flore présentes sur site. Le diagnostic a mis en avant des enjeux d'importance faible qui ont néanmoins été pris en compte, par exemple :

- La possibilité d'usage du site comme zone de passage par des espèces présentes dans des ZNIEFF de type II à proximité, ainsi que l'observation d'une espèce quasi menacée à proximité du terrain,
- L'identification d'une espèce de reptile protégée au niveau national,
- La présence d'espèce de flores invasives,

L'amélioration de la qualité écologique du site se traduit dans l'opération par :

- La préservation de la faune et la flore existantes pendant la durée du chantier (protections autour des troncs et systèmes racinaires des arbres, calendrier de chantier adapté au cycle de vie de la faune),

- La mise en place d'habitats et micro-habitats diversifiés servant de zones refuges permettant à certaines espèces de se maintenir sur site (nichoirs, haies champêtres, pierriers pour les reptiles, hôtels à insectes favorables à de nombreux coléoptères et diptères),
- L'intégration de supports de végétalisation permettant la circulation de la faune entre les espaces bâtis,
- Le suivi des retraits, de la gestion et des traitements des sols afin lutter contre la prolifération des espèces envahissantes,
- La composition d'une palette végétale majoritairement constituée d'espèces locales ou adaptées aux conditions climatiques du site,
- L'établissement d'un plan de gestion écologique pour l'entretien de l'ensemble des espaces verts du projet (pas d'utilisation de produits phytosanitaires, taille raisonnée des arbres et des arbustes, mise en place d'une gestion différenciée, etc.).

Pour l'activité Tertiaire :

Projet d'Austerlitz (A7/A8) à Paris

Au sein de l'emblématique projet de la rénovation de la Gare d'Austerlitz, le groupe réalise une multitude de produits dont environ 55 000m² de bureaux, 6 500 m² d'hôtel ainsi que 29 000 m² de commerces et autres espaces (local associatif, aires de livraisons, espaces de parkings...).

Une place importante a été donnée à la thématique de la biodiversité dans le projet qui abritera des espaces verts d'une surface totale de 24 000 m². Ces espaces seront répartis sur différentes strates de la parcelle, dont :

- 1500m² de toits dédiés à l'agriculture urbaine,
- 3 500m² de terrasses favorisant la biodiversité : ces terrasses vont accueillir une végétation herbacée d'espèces locales non allergènes, non invasives et en adéquation avec le climat. Nécessitant peu d'arrosage et d'engrais, elles ont pour but de servir de refuge pour la faune et seront complétées par des nichoirs implantés à proximité.

Amédée à Bordeaux

Le projet Amédée situé à Bordeaux et livré en 2022, s'inscrit dans un éco-quartier visant le label Biodiversity, premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation.

3. Limiter l'imperméabilisation, en particulier dans les zones sensibles en matière de biodiversité

La politique du groupe vise à suivre et limiter le changement d'usage des sols, en particulier dans les zones sensibles en matière de biodiversité.

Les processus du groupe reposent sur le référentiel environnemental de Kaufman & Broad (MSPE K&B) qui impose des pratiques favorisant la réduction de l'imperméabilisation des sols :

- 100 % des projets menés intègrent un espace végétalisé, en priorité en pleine terre naturelle,
- le coefficient de Biotope est simulé pour chacun des projets du groupe lors des phases de conception. Des actions de compensation peuvent être mises en œuvre (telles que la végétalisation des toitures et des terrasses par exemple),
- toutes les places de stationnement réalisées en extérieur sont conçues de manière perméable.

Ces actions contribuent à réduire l'imperméabilisation des sols. Elles constituent également une opportunité économique car certaines opérations peuvent valoriser leur contribution à la diminution du coût de la gestion des eaux pluviales par les collectivités et opérateurs réseaux. Le lecteur est invité à se référer notamment à l'opportunité liée à la désimperméabilisation des sols, développée à la section 5.2.4.1 du présent Chapitre.

4. Limiter l'artificialisation des sols et l'imperméabilisation, voir désimperméabiliser des terrains en recyclant le foncier :

Les actions du groupe portent également sur l'évolution de son modèle économique pour réaliser davantage de projets vertueux pour la désimperméabilisation des sols autant que la réduction de l'artificialisation. La filiale Aménagement et Territoires (A&T), créée en 2020, est ainsi spécialisée dans la reconversion de friches industrielles. En complément de l'impact positif sur la biodiversité lié à la perméabilisation et la renaturation végétale, la réhabilitation de ces friches agit comme un « puits de carbone » grâce notamment à la végétalisation des sols.

En conséquence, la résorption de la friche profite à tout le quartier environnant, créant de la valeur pour les parties prenantes et pour Kaufman & Broad.

Exemple :

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 à l'innovation. Il cherche à amorcer une nouvelle attractivité avec un espace qualitatif et inclusif regroupant 1 300 nouveaux habitants et 4 500 étudiants. Ce programme vise également à créer un quartier exemplaire du point de vue de la sobriété et de la biodiversité. L'opération est également engagée dans un processus de certification biodiversité (certification Effinature). L'aménagement du site permet une augmentation de 132 % des surfaces perméables (20 332m²) avec 30 % de toitures végétalisées prévues.

Programme de Reims – Magasins généraux	Avant réhabilitation	Prévu Après réhabilitation	Impact global
Surface artificialisée	39 000 m ²	27 000 m ²	(-) 30%
Nombre d'arbres	4	1 700	1 arbre /9 m ² de surfaces végétalisées

5. Concevoir avec la nature :

Au-delà de ses fonctions esthétiques et d'agrément, la nature est considérée comme un système dans lequel chaque projet doit s'intégrer et interagir. Pour chacun des projets, une réflexion est menée pour favoriser leur intégration dans les trames vertes (flore), bleues (eau), brunes (sol vivant), turquoise (zones humides) et noire (lutte contre la pollution lumineuse). Depuis 2023, le MSPE K&B impose le recours systématique à un écologue pour tout projet situé à l'intérieur ou à moins de 200 m d'une zone naturelle protégée. Au-delà de ce process interne, 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 également particulièrement étudiée en cas de recommandations de la part des Architectes des Bâtiments de France (ABF) sur les enjeux patrimoniaux.

La conception des systèmes bâtiments-paysage intègre également leur résilience au dérèglement climatique :

- La résilience aux épisodes de sécheresse : le MSPE K&B vise 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 réduction des besoins en eau des projets concerne les espaces extérieurs aussi bien que les équipements consommateurs d'eau des bâtiments. Le MSPE impose ainsi des débits maximums pour tous les équipements en phase avec les meilleures pratiques.
- 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.

En 2024, le groupe a fait évoluer son référentiel de conception des espaces extérieurs afin de renforcer la prise en compte de la biodiversité, des solutions adaptatives fondées sur la nature et de la préservation du cycle de l'eau.

Concernant les bâtiments de logistique, la filiale Concerto s'est engagé pour tous les entrepôts à planter des haies champêtres composées d'arbres et d'arbustes sur deux rangées couvrant un linéaire au moins équivalent à 50 % de la limite de propriété et s'inscrivant dans la continuité de la trame verte locale. Au moins 50 % des linéaires de haies est composé d'essences favorables aux pollinisateurs.

Le MSPE K&B impose également que chaque projet intègre au moins un dispositif favorable à l'accueil de la biodiversité (tels que des nichoirs, gîtes, zone de passage pour hérissons, hôtels à insectes, etc.).

5.2.4.2.4. La prise en compte de la biodiversité sur l'aval de la chaîne de valeur

La politique du groupe vise à sensibiliser ses clients aux enjeux de la biodiversité à travers l'explication de choix de conception favorables à la biodiversité autant que des recommandations sur l'entretien responsable des espaces extérieurs.

Les actions du groupe comprennent la communication d'un Guide du Propriétaire à tous les clients. Ce guide contient des recommandations d'entretien et de gestes verts favorables à la biodiversité. Ce guide souligne le rôle important des jardins dans la qualité du cadre de vie et propose des recommandations pour préserver le cycle de l'eau et le sol vivant ainsi que les écosystèmes qu'il abrite. Elles encouragent à une gestion durable des espaces extérieurs.

5.2.5. Utilisation des ressources et économie circulaire

5.2.5.1. Identification des impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire

Le périmètre de l'analyse des risques en matière d'économie circulaire comprend les sites du groupe directement détenus ou occupés, les sites de projets immobiliers confiés à nos fournisseurs et les relations avec ces derniers ainsi que l'utilisation de nos produits.

Sur les opérations directes

- Impact concernant les déchets produits dans les bureaux. Le groupe mène des activités de bureau sur les différentes implantations en France et porte avec ses collaborateurs des actions de réduction, réutilisation, tri et de recyclage des déchets de bureaux.

Sur la chaîne de valeur

A – Amont : les sites de réalisation des projets immobiliers

Le groupe exerce son activité immobilière au sein de la filière BTP. L'évaluation des impacts, risques et opportunités se base sur les données du secteur du bâtiment en France ainsi que sur les statistiques propres à l'activité du groupe.

D'après l'ADEME et la REP Bâtiment, l'industrie du BTP produit chaque année 46 millions de tonnes de déchets et gravats issus de la démolition ou de la déconstruction, soit trois fois plus que les ordures ménagères. Plus de 85 % de la masse de déchets proviendrait des travaux de déconstruction et de réhabilitation (hors terres excavées). Il est à noter que le groupe promeut les projets immobiliers neufs et de réhabilitation sur des terrains déjà artificialisés pour des enjeux de biodiversité, de stratégie climat et carbone notamment ; ce qui l'expose par conséquent aux opérations générant le plus de déchets (démolition, curage). Le taux de valorisation matière de la filière BTP en France est de 67 %, tous déchets confondus (2023, source : FFB).

Il convient également de prendre en compte parmi les déchets générés sur l'amont de la chaîne de valeur la masse de terres excavées ne pouvant être réemployées sur site, lorsque le projet immobilier prévoit par exemple la réalisation de stationnements en infrastructures. Ainsi, le groupe identifie les impacts, risques et opportunités suivants en matière d'économie circulaire :

- Impact lié aux déchets produits sur les chantiers. Afin de suivre le profil des déchets générés, le groupe est attentif à la nature de sa production sur chacun des projets immobiliers (surfaces démolies sur les terrains déjà artificialisés, part des stationnements réalisés en infrastructure notamment). L'analyse 2024 estime les volumes de déchets générés par l'activité immobilière de la manière suivante (sur la base des données sectorielles croisées avec les spécificités des projets développés par le groupe), par m² :
 - 0,916 tonne de terres excavées non-réemployées sur site (estimation sur la base du nombre de places de stationnement réalisées en construction neuve en infrastructure), dont 0,038 tonne de terres dites « polluées » ; les excavations de terres sont principalement dues à la réalisation de stationnements en infrastructure (le groupe promeut les mobilités durables alternatives ou complémentaires à la pratique de la voiture individuelle notamment pour les enjeux carbone et cherche à minimiser le volume de places de stationnements engendrant des excavations de terres).

- 0,247 tonne de déchets de démolition (déconstruction sélective ou réhabilitation ; estimation sur la base des surfaces déconstruites et des surfaces réhabilitées). Le groupe promeut le développement sur des fonciers déjà artificialisés (en réponse aux enjeux développés dans la partie Biodiversité) ainsi que les réhabilitations (notamment en réponse aux enjeux Climat). Cela l'amène à intervenir sur des bâtiments anciens pouvant être curés ou déconstruits. Ces matériaux sont très majoritairement inertes ou banaux, pouvant être ainsi valorisés, mais certains bâtiments anciens peuvent contenir des matériaux dangereux.
- 0,022 tonne de déchets lors des phases de construction des immeubles (estimation faite sur la base des surfaces réalisées). Ces déchets sont en majorité non dangereux. À ce titre, le groupe proscribit les matériaux dangereux dans ses appels d'offres (voir section 5.2.2.3. « Politiques et actions sur l'amont de la chaîne de valeur en matière de réduction des pollutions »). Ces déchets sont majoritairement inertes (ou non-inertes non dangereux) et présentent un enjeu de tri pour permettre une valorisation matière (dont les emballages des composants fournis par les fournisseurs de second rang).
- Opportunités à travers les activités immobilières de réhabilitation de bâtiments, qui permet de conserver une partie de la structure de bâtiments existants, minimisant ainsi les volumes de déchets générés.
- Opportunités à travers l'implication dans les filières d'économie circulaire du BTP, pour alimenter ou bénéficier de matériaux et composants bas-carbone issus du réemploi ou du recyclage.

B – Aval : lors de l'utilisation des produits

Le groupe conçoit, fait réaliser et vend des logements, bureaux et autres surfaces immobilières. Dans ce contexte, les impacts suivants sont identifiés :

- Impact lié à l'exploitation des bâtiments : ils sont dotés de locaux adaptés à la pratique du tri sélectif des déchets (les résidences gérées par NéoResid prévoient une incitation à la réduction des déchets ainsi qu'un affichage des consignes de tri). Cela participe à l'amélioration du taux de recyclage.
- Impact lié au renouvellement futur de certains composants des immeubles réalisés. Certains éléments, comme les revêtements de sol, peuvent être renouvelés en cours de vie des bâtiments. Le groupe prend en compte la durée de vie des différents composants dans l'analyse du cycle de vie carbone du produit, favorisant les composants les plus pérennes sur le cycle de vie théorique et conventionnel sur lequel sont menés ces études (50 ans). Les hypothèses de fin de vie des composants des immeubles sont également prises en compte (module D systématiquement pris en compte dans l'application de la norme NF EN 15804 + A2/CN pour l'élaboration des FDES). Cette approche favorise le recours à des composants bénéficiant de filières de réemploi, de recyclage ou à défaut de valorisation.
- Impact lié à l'évolutivité des structures des bâtiments et à la démontabilité des composants de l'immeuble. Cette approche renforce progressivement la compatibilité de ses réalisations avec la logique de circularité de la matière.

L'évaluation des risques prend en compte des échanges avec des experts, acteurs et parties prenantes impliquées dans l'économie circulaire de manière générale et notamment au sein de la filière BTP.

5.2.5.2. Politiques, actions et objectifs en matière de déchets dans les locaux de Kaufman & Broad

En tant que promoteur immobilier (constructeur non-réalisateur), les déchets générés directement par Kaufman & Broad sont principalement des déchets de bureau. Le groupe applique systématiquement à l'ensemble de ses sites une politique similaire à la gestion des déchets de chantier : diminuer et réduire les déchets puis développer le réemploi ou à défaut le tri en vue du recyclage des différents flux.

Actions de réduction des déchets

Kaufman & Broad met en œuvre des actions visant à réduire les déchets à la source, notamment à travers la suppression des produits à usage unique (suppression des gobelets de café et des bouteilles d'eau en plastique, carafes d'eau en salle de réunion, etc.) ou encore la généralisation de la validation des impressions de documents à l'imprimante.

Kaufman & Broad s'est par ailleurs engagé dans une démarche de gestion responsable des équipements IT, par la signature d'une note de position sectorielle sur la sobriété numérique. La fabrication du matériel informatique constitue sa principale source d'émission carbone IT. Diminuer la consommation d'équipements et prolonger leur durée de vie sont donc identifiés comme étant les leviers les plus efficaces.

Afin d'éviter la multiplication des équipements de chaque collaborateur, le groupe propose systématiquement depuis juillet 2021 des téléphones professionnels ayant la possibilité d'insérer deux cartes SIM. Les collaborateurs peuvent ainsi posséder un seul téléphone pour leurs usages professionnels et personnels, réduisant de ce fait le besoin en équipement téléphonique.

Le groupe a également mené une démarche visant à allonger la durée de vie des équipements informatiques. En collaboration avec les constructeurs ou partenaires, la durée d'utilisation des ordinateurs de 1 à 2 ans a été étendue à 3 ans à 5 ans (ou plus). Cette action a considérablement réduit le nombre d'équipements IT arrivant en fin de vie. En outre, des conditions de reprises du matériel informatique ont été mises en place, principalement pour les Data centers.

Actions de réutilisation et de réemploi

Lorsque cela est possible, Kaufman & Broad favorise la réutilisation et le réemploi de son matériel IT en fin de vie en le cédant à des collaborateurs ou à des associations partenaires pour un montant symbolique. Lorsque le matériel n'est plus utilisable, le groupe a mis en place des partenariats avec des sociétés dans le but de le valoriser (remise en état permettant une nouvelle utilisation, ou à défaut recyclage ou valorisation).

Actions de tri et de recyclage

Le groupe s'est engagé dans une politique visant la généralisation du tri et du recyclage dans toutes ses agences, en collaboration avec un prestataire commun. Ce prestataire contribue également à l'insertion professionnelle en créant des emplois pérennes pour des personnes éloignées du marché de l'emploi et des personnes en situation de handicap.

Au cours de l'exercice 2024, environ 34 tonnes de déchets ont été collectées, dont 12 tonnes ont été recyclées. La production de déchets restante ne présentant pas de potentiel de recyclage est majoritairement valorisée sous forme d'énergie (incinération). Par ailleurs, la totalité du tonnage des papiers-cartons collectée et triée par ce prestataire a été recyclée dans des usines papetières implantées en France.

Les actions de réduction et de maîtrise des déchets de bureaux concernent également les déchets pouvant représenter une forme de dangerosité comme précisé dans la section 5.2.2. « Réduction des Pollutions ».

	Poids des déchets collectés (kg)	Poids des déchets collectés par collaborateur* (kg/an)	Poids des recyclés (kg)	Part des déchets recyclés sur l'exercice	Eau économisée (m³)	Émissions évitées (KgCO2éq.)	Énergie économisée (kWh)
2024	34 343	51,96	12 201	36%	397	3 187	79 446
2023	43 588	57,50	21 882	50%	721	5 148	145 911
2022	57 903	67,56	-	-	-	-	-

*Données fournies par les prestataires.

*Le poids des déchets est rapporté à l'effectif moyen sur l'exercice

Objectif : le groupe s'est fixé un objectif de réduction des déchets de bureaux à 60 kg/an maximum par collaborateur en 2025 et à 55 kg/an par collaborateur en 2030. En parallèle, le groupe ambitionne d'atteindre un taux de recyclage de ces déchets de 65 % en 2030.

5.2.5.3. Politiques et actions de réduction, tri, valorisation et la traçabilité des déchets de chantier

En tant que maître d'ouvrage, le groupe exerce une influence positive sur ses fournisseurs et prestataires par le biais de critères environnementaux et sociaux intégrés en amont 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 est également rappelée dans les clauses contractuelles. La Charte Ethique Fournisseurs K&B engage ainsi notre chaîne de valeur dans la promotion de l'économie circulaire, la pérennité des composants et les actions de réduction, tri et valorisation des déchets.

5.2.5.3.1. Réduire et réemployer : 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 (surélever, rehausser, étendre par exemple) au regard des scénarios de promotion ou de déconstruction.

Une étude de potentiel à réhabiliter (changement de destination, réhabilitation, surélévation) sur les terrains comprenant des immeubles de plus de 1 000 m² SDP est systématiquement réalisée. L'objectif est de

promouvoir les démarches les plus sobres en termes de mobilisation de matière et de moyens - et donc d'émissions de CO₂e -) tout en garantissant la mise en œuvre des meilleurs systèmes de performances énergétiques au sein de bâtiments du parc immobilier existant.

Parmi les opportunités d'activité économique verte identifiées par le groupe, la transformation de bureaux vacants ou obsolètes en logements constitue un axe stratégique et opérationnel. La structure du bâtiment est généralement conservée et adaptée, minimisant ainsi les flux de matières et l'empreinte carbone de l'opération. Un diagnostic « Produit, Équipement, Matériaux, Déchets » (PEMD) est conduit sur toutes les réhabilitations de plus de 1000 m² SDP en privilégiant un acteur de l'économie circulaire pour identifier les éventuelles ressources valorisables.

Cette approche globale de la réhabilitation s'incarne également en immobilier d'entreprise par l'offre « Revivalis® ». Cette solution 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.

Exemples : dans cette logique, le Kaufman & Broad réalise des projets de réhabilitation permettent de faire évoluer l'usage de bâtiments existants tout en conservant leur gros œuvre et leur structure. Cette approche permet de réduire une partie des émissions carbone liées aux matériaux par rapport à une construction neuve.

Projet de l'Hôtel Potocki

Le projet lancé par Kaufman & Broad sur l'Hôtel Potocki, en tant que Maître d'Ouvrage Délégué auprès d'OSAE, illustre la démarche du groupe de préserver et réhabiliter le patrimoine existant. Classé monument historique depuis plus de 30 ans et agrémenté de son jardin de 3 000m², ce site a historiquement accueilli les bureaux de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Le groupe a souhaité prolonger la vie de ce monument à travers une rénovation ambitieuse notamment en raison de la typologie particulière de l'hôtel, dont la façade et de nombreux salons sont classés, constituant un défi architectural d'optimisation de l'espace disponible. L'opération vise à moderniser les espaces et améliorer la performance énergétique globale du bâtiment, éclairer des surfaces en rez-de-chaussée bas, aménager des plateaux propices au travail collaboratif, densifier les effectifs admissibles,

apporter des services dans des pièces aux dimensions contraintes, créer des étanchéités fonctionnelles entre des surfaces pouvant accueillir du public et d'autres réservées au personnel, rénover et préserver les menuiseries existantes. En somme : adapter un bâtiment conçu il y a plus d'un siècle au goût et à la performance environnementale du jour. Les rénovations apportées au bâtiment visent à atteindre l'objectif 2040 du décret tertiaire en réduisant de 50 % les consommations d'énergie, notamment à travers l'usage de la géothermie. Ce projet vise par ailleurs plusieurs labels dont deux sont spécifiques à la rénovation, à savoir une performance carbone alignée au niveau 'Performant' du label BBCA Rénovation, ainsi que la certification BREEAM Refurbishment and Fit-Out niveau Very Good.

Projet Lille Vinaigrerie

L'agence de Lille de Kaufman & Broad mène actuellement un chantier de transformation d'un ancien immeuble de bureaux devant aboutir début 2026 à la livraison d'une résidence hôtelière à vocation sociale.

Cet établissement comprendra 182 chambres ainsi que des espaces communs qui animeront le rez-de-chaussée.

Bois-Guillaume

A Bois-Guillaume (76), Kaufman & Broad réhabilite le site de l'ancien CHU.

Ce projet vise la création de 400 logements environ. Il a été conçu dans une démarche environnementale ambitieuse. Une étude écologique approfondie a permis de mettre en place des initiatives de préservation de la biodiversité. Le programme propose par ailleurs des solutions pour encourager l'usage de véhicules électriques en autopartage (bornes de recharge, application de réservation...), et est entièrement raccordé à un réseau de chaleur urbain utilisant 80 % d'énergie renouvelable.

Une partie des bâtiments déjà présents sur le site ainsi qu'une ancienne chapelle désacralisée de 300m² environ seront réhabilités et transformés.

Cour Saint-Mathurins

L'agence bretonne du groupe développe un projet situé à Laval, dans le département de la Mayenne, visant à transformer la parcelle d'Hercé-Saint-Maturins, (un site d'environ 4 700 m²) abritant des éléments historiques emblématiques en un micro-quartier résidentiel tout en préservant le patrimoine de la ville.

Parmi les points clés du projet :

- la réhabilitation de 31 logements en garantissant un meilleur confort thermique et hygrométrique, ainsi que la réhabilitation de l'ancienne chapelle du XIIIe siècle pour accueillir des locaux tertiaires,
- la transformation d'anciens bureaux en logements BRS (bail réel solidaire),
- la réalisation de 19 nouveaux logements dans 2 immeubles en structure bois.

Implantation du siège de Kaufman & Broad dans l'immeuble Highlight

Kaufman & Broad a fait le choix d'implanter son siège au sein de l'immeuble Highlight. Ce projet a consisté en la réhabilitation lourde d'un ensemble d'immeubles existants en conservant la structure du bâtiment de 14 étages. Avec l'ajout d'une extension neuve, Kaufman & Broad a réhabilité 17 600 m² d'espace de travail collaboratif tout en intensifiant et en désimperméabilisant la parcelle. 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.

Indicateur : en 2024 parmi les projets lancés dans l'année, deux opérations incluent des travaux de réhabilitation, représentant 9,18 % des surfaces lancées sur l'exercice.

5.2.5.3.2. Réemployer : les déconstructions responsables

Lorsque la restructuration des constructions existantes n'est pas pertinente, un 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. Le MSPE K&B rend obligatoire la réalisation d'un Diagnostic Produits-Équipements-Matériaux-Déchets (PEMD) préalablement à toute intervention sur un ouvrage de plus de 1 000 m² SDP, en privilégiant les prestataires impliqués dans l'économie circulaire du réemploi et en complément d'une implication du groupe dans ces mêmes écosystèmes du réemploi, comme décrit ci-après pour le recours à l'économie circulaire pour les matériaux de construction.

Objectif : le groupe s'est fixé pour objectif que plus de 80 % de surfaces démolies fassent l'objet d'un diagnostic « Produits, Équipements Matériaux et Déchets » (PEMD) en vue d'identifier les ressources pouvant être orientées vers l'économie circulaire. En 2024, 16 projets initiés ont fait l'objet de diagnostics PEMD, représentant 87 % des surfaces démolies.

Parmi les exigences environnementales auxquelles ses fournisseurs doivent satisfaire, le groupe impose le recours systématique à l'outil Trackdéchet pour la dématérialisation de la traçabilité des déchets dangereux, amiantés ou contenant des substances polluantes organiques persistantes (déchets POP) lors des déconstructions de bâtiments (ces matériaux sont proscrits en construction neuve).

5.2.5.3.3. Réemployer les matériaux dans la conception et la production des immeubles neufs

Si une partie croissante des déchets dans l'industrie du BTP est aujourd'hui recyclée, peu sont « réemployés », c'est-à-dire réutilisés en n'étant pas ou très peu transformés. Pourtant, de nombreux matériaux de construction peuvent être récupérés après leur désassemblage pour être réutilisés, permettant ainsi une réduction significative de l'empreinte environnementale des bâtiments..

D'après un calcul d'impact effectué par le Booster du Réemploi à partir des données issues des fiches FDES (Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire), pour 1 000 m² de surface, le réemploi permet d'économiser 44 tonnes de déchets et 67 tonnes de CO₂eq (et plus d'1 million de litres d'eau). Ces performances entrent pleinement dans les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) et les engagements en matière de réduction des émissions pris par Kaufman & Broad.

Un marché en structuration : une offre à rendre lisible, une demande à développer

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 l'intégration du réemploi est moins mature : la possibilité de recourir au réemploi est en effet très rarement intégrée en amont.

Les maîtres d'œuvre disposent rarement de la flexibilité ou des ressources nécessaires pour remplacer des matériaux neufs par des matériaux de réemploi. De plus, les assurances peinent encore à prendre en compte ces matériaux dans leurs garanties. Si la loi anti-gaspillage pour une 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 met en place une politique de réemploi des matériaux sur ses projets.

Exemple : Projet Clésence à Compiègne (4 400 m² de bureaux – livraison 2025)

Kaufman & Broad développe actuellement les nouveaux locaux de Clésence à Compiègne : 4 400 m² de bureaux conçus pour répondre aux enjeux actuels de durabilité et d'usages qui seront livrés en 2025. Dans le cadre de ce projet, le groupe a mené un diagnostic PEMD qui a permis d'initier la démarche de réemploi et d'identifier la liste de matériaux à valoriser. Après avoir réalisé une déconstruction sélective de l'ancien siège de l'entreprise, cette démarche se poursuit à la fois :

- in-situ : des matériaux récupérés sur le bâtiment d'origine seront directement réutilisés sur site (portes, des dalles de faux-plafond, des grilles métalliques, ou encore des luminaires LED),
- ex-situ : certains matériaux ont été orientés vers des recycleries lorsque cela était possible. Non réutilisés sur place, ils seront valorisés dans d'autres projets pour prolonger leur cycle de vie. Par exemple, 10000 tonnes de béton et 105 tonnes de ferraille ont été revalorisées.

Acceptabilité du réemploi : étude de perception clients

Kaufman & Broad s'attache à la perception par ses clients des matériaux réutilisés dans des immeubles neufs. Une enquête ainsi été réalisée par un prestataire externe auprès de 527 acquéreurs potentiels représentatifs de sa clientèle de logements en vente au détail. 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.

Engagement auprès du programme « Booster du Réemploi »

Le groupe est un membre fondateur et partenaire du programme « Booster du réemploi », qui regroupe une trentaine de grands maîtres d'ouvrage. Cet engagement vise à promouvoir l'utilisation de matériaux de réemploi dans les marchés de travaux. L'objectif de cette initiative est de structurer la demande, aujourd'hui timide et atomisée, afin de pouvoir faire décoller le réemploi qui représente aujourd'hui moins de 1 % des matériaux utilisés dans la construction. L'augmentation de cette demande est nécessaire pour atteindre les différents objectifs de la SNBC. 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. Une plateforme en ligne a été développée afin 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, etc.

Opération de la ZAC La Vallée située à Châtenay-Malabry

Ce projet d'envergure répond à des enjeux énergétiques 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 innovante 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 participatifs.

Les signataires de cette initiative ont engagé 150 chantiers (5 par an chacun) dans la mise en œuvre de matériaux de réemploi issus d'anciens bâtiments déconstruits. Début 2024, Kaufman & Broad a renouvelé son engagement et a également organisé des ateliers opérationnels animés par le Booster du Réemploi auprès de ses équipes techniques afin de promouvoir le réemploi dans les phases de conception et de prescription.

L'économie circulaire à l'échelle des opérations d'aménagement urbain

L'engagement de Kaufman & Broad pour promouvoir la circularité des matériaux se décline dans sa structure Aménagement & Territoire, qui traite du recyclage foncier mais aussi de celui de la production des bâtiments.

Dans le cadre du projet de Reims Magasins Généraux, Aménagement et Territoires a ainsi été désigné lauréat de l'appel à projet DÉMOCLÈS. Il s'agit d'une plateforme collaborative co-financée par l'ADEME et Ecosystemvisant 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 a ainsi bénéficié 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.

5.2.5.3.4. Réduire, réemployer, recycler : la gestion des terres excavées

Les terres excavées constituent la majorité des déchets/ressources potentielles produites sur la chaîne de valeur du groupe (69 % environ de la production de déchets estimée sur l'amont de la chaîne de valeur). Le groupe met en œuvre une approche vertueuse pour ce flux :

- **Réduire** : les terres excavées sont principalement produites par la réalisation de niveaux de stationnement en infrastructure pour certains projets de bâtiment. Lors des phases de conception, le groupe s'applique à minimiser le nombre de stationnements réalisés en ouvrage. Cela passe notamment par la mise en œuvre de solutions complémentaires voire alternatives à la pratique de la voiture individuelle et l'incitation à la pratique des mobilités actives : le groupe réalise dans tous ces projets au minimum un emplacement de stationnement vélo par logement (2 emplacements à partir du 3 pièces). La proximité et qualité des transports en commun près du site permettent d'optimiser le nombre de places de stationnement réalisées en ouvrage avec un objectif d'une place par logement maximum à moins de 500m d'une gare.

Indicateur : en 2024, sur le scope des projets lancés dans l'exercice, le groupe a produit en moyenne 0,62 place de parking en infrastructure par unité de logement produite.

- **Réutiliser** : le groupe cherche à réutiliser autant que possible les terres excavées sur le site de leur excavation, dans le cadre des aménagements extérieurs au projet immobilier. Le MSPE impose ainsi de considérer les terres excavées comme une ressource et, de ce fait, de chercher sur tous les projets à maximiser la réutilisation sur site avant toute évacuation.

Indicateur : en 2024, la part des terres réemployées sur site pour les projets lancés durant l'exercice est estimée à 23 %.

- **Recycler** : la réutilisation de terres « hors-site » peut être étudiée dès lors que l'action est utile pour un projet d'aménagement *ex-situe* et que l'absence d'impact sur l'environnement et la santé est démontré, dans le respect de la réglementation sur les déchets.
- **Rendre à la terre** : les terres excavées sont en dernier recours traitées dans des Installations de Stockages de Déchets Inertes si la nature des terres le permet.

5.2.5.3.5. Réduire, trier et valoriser les déchets de construction

Dans le cadre de sa charte Chantier Verts et Faibles Nuisances, le groupe impose à ses fournisseurs et prestataires sur le site de production :

- la réduction des déchets à la source pour chaque intervenant, par exemple par la réalisation de calepinage en phase étude, la réalisation des synthèses réseaux avant les plans d'exécution, le choix de fournisseurs limitant les emballages, etc.
- la traçabilité de tous les déchets de chantiers par un bordereau normé (et dématérialisé en cas de déchet dangereux),
- la désignation d'une aire de tri des déchets,
- le tri des déchets suivant sept flux : Papier, Métal, Bois, Verre, Plastique, Fraction minérale (béton, briques, tuiles, céramiques) et Plâtre,
- un objectif chiffré de réemploi, recyclage ou valorisation des déchets, de 80 % en masse sur tous les chantiers,
- des sanctions contractuelles, en cas de non-respect des dispositions.

Le groupe considère également comme une opportunité son implication dans la Responsabilité Elargie du Producteur de Produits et Matériaux de Construction du Bâtiment (REP PMCB). Il s'agit du financement d'éco-organismes par un montant prélevé sur le coût des matériaux afin de développer les canaux de reprise des déchets de la filière BTP. Dans cette dynamique, le groupe a expérimenté la désignation d'un acteur dédié aux enjeux de tri et de valorisation des déchets sur les chantiers pour permettre d'alimenter les filières de la REP PMCB avec des déchets valorisables et ainsi diminuer le coût des déchets de chantier. L'expérimentation sur le chantier de Clamart, en 2023 et 2024, puis les expérimentations sur 3 chantiers de l'ouest de la France, initiées en 2024, soulignent la capacité à intégrer un lot propre à la réduction, au tri et à la valorisation des déchets dans le cadre du dossier marché tout en maîtrisant les coûts de production.

Exemple : le groupe a démarré en 2024 deux projets significatifs visant à réaliser deux quartiers résidentiels à Toulouse, comprenant environ 860 logements familiaux, 190 logements pour étudiants et jeunes actifs ainsi que 110 logements au sein de résidences de services pour séniors. Ces deux projets se développent sur d'anciennes concessions automobiles, induisant ainsi la démolition d'une surface totale de 15 770 m². Le groupe a missionné un prestataire responsable de la gestion et du tri des déchets de chantier pour une meilleure valorisation. Parmi les mesures prévues sur ces chantiers : la sensibilisation des acteurs présents sur le chantier à travers des réunions d'informations et des outils de communication, la mise en place de stations de tri en fonction de l'avancement du chantier, le contrôle de la bonne application des consignes, le suivi de la collecte et de la rotation des stations de tri, l'orientation des déchets vers les bonnes filières de réemploi, recyclage ou valorisation ainsi que la production d'attestations de valorisation.

Plus largement, la conformité des fournisseurs aux exigences en matière d'économie circulaire du groupe est assuré par le Directeur de Production appuyé de prestataires spécialisés ayant pour mission la réduction, le tri et la valorisation matière des déchets. Le groupe peut également être appuyé par le maître d'œuvre d'exécution et sur certains projets par un AEMO (assistant environnemental à maîtrise d'ouvrage). Dans ce cas, l'AEMO est présent dès la première réunion de chantier pour sensibiliser les entreprises responsables des lots principaux au respect de la charte Chantier Vert à Faibles Nuisances. En fin d'opération, il rédige un Bilan de chantier. Sur l'ensemble des chantiers du groupe, le tri des déchets est obligatoire et est réalisé in situ si la taille du chantier le permet.

Indicateurs : en moyenne le groupe estime produire de l'ordre de 0,023 tonne de déchets non dangereux environ par m² SDP construit. Kaufman & Broad estime qu'environ 6 657 tonnes de déchets de chantier (phase construction) seront produits sur les chantiers initiés au cours de l'exercice 2024. Une part majoritaire de ces déchets de chantier est valorisée.

Exemple : le groupe a livré en 2024 50 logements dans le cadre de l'opération Clamart Trivaux. Pour ce chantier, un prestataire a été missionné afin de gérer le tri des déchets, la gestion de la rotation des bennes, le nettoyage des bases vies et des circulations sur les abords et à l'intérieur du chantier. Environ 146 tonnes de déchets ont été collectées sur la phase de second-œuvre du projet, dont 91 % ont été valorisés.

Les équipes techniques ont été sensibilisées aux nouvelles attentes en matière de traçabilité et de réduction des déchets de chantier à travers plusieurs événements nationaux :

- Le Bootcamp Déchets de Chantier tenu en décembre 2023. Cet événement a permis de rappeler l'exigence de la traçabilité dématérialisée de tous les déchets dangereux, le registre des terres excavées et sédiments, l'amélioration des actions de réduction et de tri à la source des déchets par les fournisseurs).
- Les Keynotes de décembre 2023 et 2024 du Comité Technique National ont à nouveau souligné les enjeux et objectifs en matière d'économie circulaire sur les chantiers.

À travers ses initiatives et expérimentations, Kaufman & Broad structure sa gestion des déchets de construction et renforce ainsi son engagement en faveur d'une gestion durable des ressources et d'une économie circulaire appliquée aux chantiers du BTP.

5.2.5.4. Politiques et actions d'économie circulaire lors de l'utilisation des produits

Le groupe s'implique également pour la réduction des déchets sur l'aval de sa chaîne de valeur. Cela passe par le partage aux clients des informations de durabilité des composants et équipement qu'ils peuvent choisir pour personnaliser leur logement. Le groupe a ainsi déployé un éco-score sur les références de composants présentés dans ses Showrooms. Ce score se fonde essentiellement sur l'empreinte carbone de chaque référence, tenant compte de la durée de vie du produit mentionnée dans la Fiche de Données Environnementale et Sanitaire (FDES).

À titre d'exemple, les revêtements de sols PVC affichent un éco-score moins avantageux que les parquets en bois contrecollé, plus pérennes, biosourcés et moins impactant sur le long terme. L'éco-score permet ainsi au client de faire des choix avisés pour minimiser l'impact carbone en lien avec la personnalisation de son logement. Cette approche est cohérente avec la valeur patrimoniale des gammes de produits proposées. L'impact carbone d'un produit est en effet directement lié à

sa durabilité : plus un produit est fragile et plus il nécessite un remplacement fréquent et possède donc un impact carbone sur la durée de vie du bâtiment plus élevé.

Le groupe réalise sur toutes ses opérations des locaux ordures ménagères ou des bornes d'apport volontaire adaptés aux consignes locales permettant de réaliser le tri-sélectif. La filiale Neoresid incite les résidents des résidences qu'elle gère à la réduction des déchets, au réemploi et au tri sélectif par un affichage des consignes applicables localement.

Le Guide du propriétaire, remis à chaque client, intègre dans une rubrique de « gestes verts » les explications de l'intérêt du tri et les principales consignes de tri sélectif.

À travers ces initiatives, Kaufman & Broad poursuit son engagement en faveur de l'économie circulaire en facilitant la gestion responsable des déchets et en accompagnant ses clients vers des choix plus durables et éco-responsables.

5.2.6. Taxonomie européenne

En application du règlement européen UE 2020/852 du 18 juin 2020 et de ses actes délégués (ci-après la réglementation « Taxonomie »), Kaufman & Broad doit publier pour l'exercice 2024 des indicateurs de performance reflétant la part du chiffre d'affaires, des investissements (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles et alignés liés à des activités économiques considérées comme durables au sens de cette réglementation pour six objectifs environnementaux énoncés à l'article 9 du règlement (UE) 2020/852 à savoir :

- l'atténuation du changement climatique ;
- l'adaptation au changement climatique ;
- la protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines ;
- la transition vers une économie circulaire ;
- la prévention et contrôle de la pollution ;
- la protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Une activité économique est considérée comme « éligible » si elle est incluse dans la liste des activités décrites dans les actes délégués au règlement Taxonomie. Une activité devient « alignée » dès lors qu'elle respecte l'ensemble des critères d'examen techniques, constitués de conditions précises et de seuils de performance nécessaires à la démonstration d'une contribution substantielle à l'un des six objectifs environnementaux sans porter préjudice aux autres (« DNSH ») et ce, dans le respect des garanties minimales liées aux droits humains, à la corruption, la fiscalité et au droit de la concurrence.

Kaufman & Broad fait partie des entreprises assujetties à cette réglementation, en raison :

- ✓ de son effectif : qui est supérieur à 500 personnes.
- ✓ du fait que l'entreprise est soumise à l'obligation de la publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière.
- ✓ de la classification de ses activités Immobilières et de Construction comme éligibles à la taxonomie, au titre d'un ou plusieurs objectifs de la Taxonomie.

Le groupe adapte sa stratégie, son process et ses outils opérationnels afin d'être conforme aux évolutions de la Taxonomie Européenne et d'aligner sa production aux critères de la Taxonomie Européenne. Le groupe collabore également avec différentes organisations pour participer au développement d'outils et de pratiques sectorielles alignées avec la Taxonomie Européenne (participation au groupe de travail sur la Taxonomie européenne de l'Observatoire de l'Immobilier Durable par exemple).

Méthodologie :

Les données en lien avec le chiffre d'affaires réalisé sur l'exercice sont consolidées et transmises par la Direction Financière de manière détaillée par activité et par projet. Les principes comptables utilisés pour cette consolidation sont décrits au Chapitre 7, section 7.1.5. « Notes annexes aux états financiers », du présent document. Le périmètre d'analyse du reporting adopté pour la Taxonomie Européenne est identique au périmètre de consolidation financière du groupe. Afin de déterminer sa part de chiffre d'affaires durable au sens de la Taxonomie la Direction RSE et Innovation procède par étapes, aux analyses suivantes :

- ✓ L'analyse de l'éligibilité de ses activités conformément aux règlements délégués (UE) 2021/2139 et 2023/2486 des commissions respectives du 04 juin 2021 et 27 juin 2023,
- ✓ L'évaluation du respect garanties minimales,
- ✓ L'analyse de l'alignement des activités aux objectifs d'adaptation au changement climatique et d'atténuation du changement climatique à travers le respect des critères techniques.

Collecte des données et adaptation des outils aux évolutions en lien avec la Taxonomie Européenne

Le groupe a intégré 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 les activités de « construction d'immeubles neufs » et de « rénovation d'immeubles existants » est évaluée dès les phases amont de l'opération qui seront marquées comme « alignées » ou « non alignées ». Cette évolution permet à la Direction RSE et Innovation d'extraire de manière automatique les données en lien avec l'alignement de l'activité et le respect des critères DNSH.

Éviter le double comptage

Le groupe a adopté le tableau réglementaire de la Taxonomie Européenne qui permet d'identifier directement l'alignement par objectif et par activité. Lorsque le chiffre d'affaires associé à une activité est aligné à plusieurs objectifs, le groupe a retenu l'objectif d'atténuation du changement climatique comme objectif principal. Cette méthode permet d'éviter tout double comptage. La même méthodologie est appliquée aux CapEx et OpEx.

5.2.6.1. Analyse d'éligibilité

Conformément aux règlements délégués (UE) 2021/2139 et 2023/2486 des commissions respectives du 04 juin 2021 et 27 juin 2023, le groupe fournit ci-dessous une cartographie des activités de Kaufman & Broad éligibles dans le cadre de l'actuelle Taxonomie de l'UE.

Activité	Définition (selon Annexe 1 acte délégué UE)	Activités K&B correspondante	CCM	CCA	WTR	CE	PPC	BIO
7.1 Construction de nouveaux bâtiments	Promotion immobilière pour la construction de bâtiments résidentiels et non résidentiels en réunissant les moyens financiers, techniques et humains nécessaires à la réalisation de projets immobiliers destinés ultérieurement à la vente ainsi que la construction de bâtiments résidentiels ou non résidentiels, complets, réalisés pour compte propre en vue d'une vente ultérieure, ou pour le compte de tiers.	CA : Opérations de promotion immobilière d'immeubles nouveaux	Eligible	Eligible	Non éligible	Eligible	Non éligible	Non éligible
7.2 Rénovation de bâtiments existants	La construction et les travaux de génie civil ou leur préparation.	CA : Opérations de promotion immobilière portant majoritairement sur des rénovations et réhabilitations lourdes de bâtiments existants CapEx : Travaux d'amélioration environnementale sur les immeubles détenus par le groupe	Eligible	Eligible	Non éligible	Eligible	Non éligible	Non éligible
7.7 Acquisition et exercice de la propriété de biens immobiliers	Achat d'immobilier et exercice de la propriété de cet immobilier.	CA : Loyers provenant de résidences services détenues en propriété. CapEx : prise ou prolongation de baux longs termes sur les bâtiments loués par le groupe en tant qu'utilisateur OpEx : charges d'entretien, de maintenance et de fonctionnement des bâtiments détenus	Eligible	Eligible	Non éligible	Non éligible	Non éligible	Non éligible
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	L'achat, le financement, la location, le crédit-bail et l'exploitation de véhicules désignés comme appartenant aux catégories M1 et N1, relevant toutes deux du champ d'application du règlement (CE) no 715/2007 du Parlement européen et du Conseil, ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles).	CapEx : Prise de contrats ou prolongation de contrats sur les véhicules de fonction OpEx : charges d'entretien, de maintenance et de fonctionnement des véhicules de fonction	Eligible	Eligible	Non éligible	Non éligible	Non éligible	Non éligible

CCM : Climate Change Mitigation - Atténuation du changement climatique

CE : Circular Economy - Economie Circulaire

CCA : Climate Change Adaptation - Adaptation au changement climatique

PPC : Pollution Prevention and Control - Prévention et Contrôle de la pollution

WTR : Water and Marine Ressources - Eau

BIO : Biodiversity - Biodiversité

Activités non éligibles au sens de la Taxonomie Européenne :

- L'activité d'aménagement : il s'agit de l'activité de préparation de terrains en vue de leur construction ainsi que la reconversion de friches industrielles en projets urbains, en 2024 cela représente 0,00 % du chiffre d'affaires global. Ce revenu provient en majeure partie des revenus de la filiale Aménagement et Territoires.
- Gestion des résidences étudiants : cette activité représente 0,77 % du chiffre d'affaires généré sur l'exercice 2024. Cela inclut uniquement le chiffre d'affaires généré par la filiale Neoresid à travers la gestion de résidences dont le groupe ne possède pas les murs.
- Showroom – Autres : ces activités représentent 0,84 % du chiffre d'affaires global consolidé sur l'exercice 2024. Cela inclut de manière majoritaire (0,65 %) le CA réalisé à travers les ventes d'options de personnalisation des logements, mais également terrains, MOD et Distribution de services.

Analyse des garanties minimales sociales de la Taxonomie Européenne :

Afin d'atteindre le niveau d'alignement à la Taxonomie Européenne, les activités doivent d'abord respecter des garanties minimales sociales en lien avec des normes sociales et de gouvernance avant de pouvoir être qualifiées de durable sur le plan environnemental. Kaufman & Broad se réfère aux 4 domaines clés mentionnés par la plateforme pour la finance durable : les droits de l'homme, la corruption, la fiscalité et la concurrence loyale.

Toutes les activités du groupe sont opérées sur le territoire français de manière conforme aux droits humains et sociaux fondamentaux du travail.

Kaufman & Broad veille au respect de ces droits et des principes suivants :

- ✓ 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.

Cette action porte sur les 4 domaines clés mentionnés dans le rapport final sur les garanties minimales de la Plateforme sur la finance durable :

Droits humains

L'entreprise a mis en place un processus de suivi et d'alerte en matière de droits de l'homme. Au niveau de sa chaîne de valeur, le groupe vérifie la conformité des prestataires auxquels il a recours en tant que maître d'ouvrage aux réglementations des droits du travail, voir la section 5.3.2. « Ressources humaines sur la chaîne de valeur ». L'entreprise est dotée d'un CSE qui veille sur la santé et la sécurité des collaborateurs et des tiers au sein de l'environnement de travail. Pour plus de détails, voir la section 5.3.1.1.5. « Santé, sécurité et qualité de vie au travail ».

Corruption

L'entreprise a mis en place des processus de lutte contre la corruption. Pour plus de détails, voir la section 5.4 du présent chapitre.

Fiscalité

L'entreprise traite la gouvernance et la conformité fiscale comme des éléments importants de la surveillance, et des stratégies et processus adéquats de gestion des risques fiscaux sont en place. Pour plus de détails, voir la section 5.4 du présent chapitre et section 4.1.1.2.2.1 « Éthique des affaires et conformité ».

Concurrence loyale

L'entreprise sensibilise ses employés à l'importance du respect des lois et réglementations applicables en matière de concurrence. Pour plus de détails, voir 4.1.1.2.2.1 « Éthique des affaires et conformité ».

Chiffre d'affaires éligible et aligné à la Taxonomie européenne

Les produits alignés à la Taxonomie européenne contribuent à un ou deux des objectifs suivants : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique et satisfont aux critères techniques d'absence de préjudice important dits « DNSH » et ce pour la totalité des objectifs de la Taxonomie. Au titre de l'exercice 2024, le groupe n'a pas identifié d'alignement à l'objectif d'économie circulaire.

27,7 % du chiffre d'affaires répond au critère de contribution pour l'atténuation du changement climatique.

Méthodologie retenue sur les critères techniques de contribution à l'objectif d'atténuation du changement climatique :

- Activité construction de bâtiments neufs :

Le groupe a retenu comme critère de performance sur la demande énergétique primaire : l'atteinte du Cep réglementaire pour les projets soumis à la RE2020, ou l'atteinte du Cep réglementaire -10 % pour les projets ayant été soumis à la RT2012.

Pour les programmes de plus de 5 000m², le critère retenu est la réalisation d'une analyse de cycle de vie. Malgré la réalisation de son bilan carbone sur son activité, le groupe considère que l'atteinte du critère est liée à la réalisation d'une analyse de cycle de vie spécifique au programme réalisé par un bureau d'étude indépendant. La réalisation des tests d'étanchéité à l'air et la maîtrise de la qualité thermique est un critère qui est pris en compte et considéré atteint à travers la conformité à la RT2012 ou à la RE2020.

Le groupe estime que la part de son chiffre d'affaires alignée continuera d'augmenter dans les années à venir du fait : d'une part de l'entrée en vigueur de la RE2020, réglementation qui impose la réalisation d'une analyse de cycle de vie par projet ; et d'autre part en raison de la prise en compte et de l'atteinte des critères pour ne pas causer de préjudice aux autres enjeux en base sur la très grande majorité des opérations en conception.

- Activité de rénovation de bâtiments existants :

Le critère retenu a été la conformité avec les réglementations en vigueur et en lien avec la rénovation.

Méthodologie retenue sur les critères techniques de contribution à l'objectif d'adaptation au changement climatique :

Concernant l'objectif de contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique, les projets considérés comme alignés à cet objectif ont : réalisé une analyse de risques climatiques sur l'outil R4RE développé par l'OID (Observatoire pour l'Immobilier Durable) et mis en place des solutions qui permettent de réduire les risques majeurs identifiés sur le projet en question. L'outil R4RE permet de réaliser une analyse de risques en conformité avec les critères de la Taxonomie Européenne, c'est-à-dire une analyse sur multiples horizons temporels, aléas et scénarios climatiques basés sur les travaux plus récents du GIEC ainsi qu'une hypothèse de durée de vie de 50 ans du projet.

Ce critère a été retenu de la même manière pour les activités de construction de nouveaux bâtiments, mais également pour celles de la rénovation de bâtiments existants.

Méthodologie retenue sur les critères techniques d'absence de préjudice important dits « DNSH » :

La direction RSE et les directions techniques ont intégré dans le Manuel des Spécifications et Procédures Environnementales des critères de conformité à la Taxonomie européenne afin que l'ensemble des nouveaux projets soient alignés à certains points de la réglementation. Parmi ces critères, on retrouve les DNSH de la Taxonomie Européenne en lien avec les activités de construction et de rénovation de bâtiments qui ne sont pas systématiquement intégrés à travers les réglementations en vigueur. En fonction des DNSH de la Taxonomie pour les activités de construction et de rénovation, voici les objectifs intégrés :

- DNSH Atténuation du changement climatique : ce critère vise l'atteinte des objectifs de réglementations environnementales en vigueur, (RT2012 ou RE2020 selon la date de dépôt de permis des projets) notamment en respectant les seuils maximaux de la consommation d'énergie primaire. (Cep Projet <= CepMax)
- DNSH Adaptation au changement climatique : ce critère vise la réalisation d'une analyse de risques climatiques, ainsi que la mise en place des mesures adaptatives pour les risques importants, voir la section 5.2.1. « Changement climatique ».
- DNSH Économie Circulaire : ce critère est notamment atteint à travers l'intégration d'un objectif de valorisation des déchets de chantiers dans les contrats de marchés, à hauteur de 70 % en masse minimum, ainsi que la mise en application d'un diagnostic PEMD pour les démolitions de plus de 1 000 m² de surface de plancher. En ce qui concerne la prise en compte du critère d'évolution des bâtiments, les logements et bureaux Kaufman & Broad sont adaptables par la suppression ou l'ajout de cloisons.
- DNSH Eau : la généralisation d'équipements hydro-économiques avec des débits conformes à la taxonomie, voir la section 5.2.3 « Eau et ressources marines ». Ce critère intègre aussi le bon respect des dispositions réglementaires à respecter dans le cadre de la Loi sur l'eau, à savoir le dépôt de Déclaration ou d'Autorisation si celle-ci est nécessaire.
- DNSH Pollution : l'atteinte de ce critère vise l'intégration du recours systématique à des produits classés COV A ou A+ en intérieur et l'exclusion des produits dangereux dans les marchés de travaux d'une part (notamment à travers la charte éthique fournisseurs et sa procédure de notification), d'autre part, la réalisation d'études relatives à la pollution des sols en cas de risque, ainsi que la dépollution conforme à la destination en cas de pollution avérée. Enfin, ce critère inclut également la mise en place de mesures pour limiter le bruit, la poussière et les émissions de polluants en phase chantier. Ces éléments sont intégrés aux marchés de travaux notamment à travers la Charte Chantier Vert et Faibles Nuisances Kaufman et Broad.

5.2.6.2. L'alignement des activités éligibles sur la taxonomie

Part du Chiffre d'affaires issu de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie :

Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d'affaires (3)	Part du chiffre d'affaires 2023 (4)	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)							Part du chiffre d'affaires alignées sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible à la Taxonomie (A.2.) année 2023 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties Minimales (17)				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
<i>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</i>																				
Construction de nouveaux bâtiments	CCM 7.1/CCA 7.1	126 872 785 €	11,8%	OUI	OUI	N/EL	N/EL	NON	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	27,0%	-		
Construction de nouveaux bâtiments	CCM 7.1	147 733 902 €	13,7%	OUI	NON	N/EL	N/EL	NON	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,7%	-		
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	23 997 395 €	2,2%	OUI	NON	N/EL	N/EL	NON	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,5%	T		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		298 604 082 €	27,7%	27,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	28,5%			
Dont habitantes		- €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	H		
Dont transitoires		23 997 395 €	2,2%	2,2%						Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,5%	T		
<i>A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</i>																				
Construction de nouveaux bâtiments	CCM 7.1/CCA 7.1/ CE 3.1	754 812 176 €	70,1%	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL											
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2/CCA 7.2/CE 3.2	5 950 817 €	0,6%	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL											
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		760 762 933 €	70,7%	70,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								69,8%			
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		1 059 367 075 €	98,4%														98,3%			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE		17 395 098 €	1,6%																	
TOTAL (A+B)		1 076 762 172 €	100%																	

Proportion du Chiffre d'affaires/ Chiffre d'affaires total

	Alignée à la Taxonomie par objectif	Éligibilité à la Taxonomie par objectif
CCM	27,7%	98,4%
CCA	11,8%	98,4%
WTR	0%	0%
CE	0%	98,4%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

- CCM pour Atténuation du changement climatique
- CCA pour Adaptation au changement climatique

- WTR pour Ressources aquatiques et marines
- CE pour Économie circulaire

- PPC pour Prévention et réduction de la pollution
- BIO pour Biodiversité et écosystème

05 Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)

Informations environnementales

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 de 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), ces dépenses correspondant à des achats.

Les CapEx du groupe correspondent ainsi à des coûts de structure (prises à bail de locaux tertiaires pour les implantations du groupe en France ; prises à bail ou achat de véhicules de fonction ou de société) ; ainsi que, pour l'exercice 2024, des travaux d'entretien et rénovation sur les murs de deux résidences de service pour étudiants détenus en propre, identifié dans les CapEx éligibles.

Le groupe n'a aucun CapEx (0 % du CapEx annuel) lié à des activités économiques en lien avec les secteurs d'énergies fossiles (gaz naturel, pétrole, charbon ou autres fossiles)

Part des CapEx issu de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie :

Activités économiques (1)	Code (2)	CapEx (3)	Part des CapEx 2023 (4)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Part des CapEx alignées sur la Taxonomie (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la Taxonomie 2023 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.1	8 913 224 €	34,9%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,8%	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCA 7.1	1 039 505 €	4,1%	NON	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,9%	
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	- €	0,0%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/ON	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	1,1%	T
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires	CCM 6.5 / CCA 6.5	389 030 €	1,5%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		10 341 759 €	40,5%	36,4%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	2,8%	
Dont habilitantes		- €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	-	H
Dont transitoires		- €	0,0%	0,0%						Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	1,1%	T
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.1 / CCA 7.1	9 594 100€	37,6%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 / CCA 7.2 / CE 3.2	508 000 €	2,0%	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL									
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires	CCM 6.5 / CCA 6.5	422 775 €	1,7%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
CapEx des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		10 524 875 €	41,2%	41,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								20,9%	
A. CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		20 866 634 €	81,7%	77,7%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								23,7%	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
CAPEX DES ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE		4 658 748 €	18,3%															
TOTAL (A+B)		25 525 383 €	100%															

	Part des CapEx/ Total des CapEx	
	Alignée à la Taxonomie par objectif	Éligibilité à la Taxonomie par objectif
CCM	36,4%	77,7%
CCA	4,1%	80,1%
WTR	0%	0%
CE	0%	2,0%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

- CCM pour Atténuation du changement climatique
- WTR pour Ressources aquatiques et marines
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution
- CCA pour Adaptation au changement climatique
- CE pour Économie circulaire
- BIO pour Biodiversité et écosystème

OPEX : Les dépenses de fonctionnement éligibles à la Taxonomie

Au titre de l'exercice fiscal 2024, les OpEx du groupe sont d'une valeur totale de 127 245 931 €.

Les OpEx du groupe dit éligibles à la Taxonomie Européenne correspondent aux postes suivants :

- ✓ Des loyers court-termes non capitalisés, à environ 1 664 702 €
- ✓ Des charges d'entretien, de maintenance, de réparation et de fonctionnement des bâtiments et actifs que nous utilisons, à hauteur de 1 188 868 €
- ✓ Le groupe n'enregistre pas de frais de R&D sur l'exercice.

Le total des OpEx éligibles en 2024 est donc de 2 853 571 €, soit 2,2 % des OpEx de l'exercice.

À ce titre le groupe considère la part des OpEx éligibles comme non matérielle et applique le principe d'exemption. Les tableaux réglementaires sont donc intégrés vides à titre indicatif.

Part des OpEx issu de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie :

Activités économiques (1)	Code (2)	OpEx (3)	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)							Part des OpEx alignées sur la Taxonomie (A.1.) ou éligibles à la Taxonomie (A.2.), année 2022 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
			Part des OpEx 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties Minimales (17)			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
<i>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</i>																			
Activité																			
Activité																			
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)																			
Dont habitantes																			
Dont transitoires																			
<i>A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</i>																			
Activité																			
Activité																			
OpEx des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)																			
A. OPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)																			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OPEX DES ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
TOTAL (A+B)																			

Part des OpEx/ Total des OpEx

	Alignée à la Taxonomie par objectif	Éligibilité à la Taxonomie par objectif
CCM		
CCA		
WTR		
CE		
PPC		
BIO		

- CCM pour Atténuation du changement climatique
- WTR pour Ressources aquatiques et marines
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution
- CCA pour Adaptation au changement climatique
- CE pour Économie circulaire
- BIO pour Biodiversité et écosystème

Précisions sur la méthodologie retenue pour renseigner les tableaux réglementaires de la Taxonomie, précisant la part du chiffre d'affaires ou CapEx issus de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Le groupe a renseigné le modèle réglementaire, conformément aux dispositions de l'Annexe II du Règlement délégué (UE) 2023/2486 de la Commission du 27 juin 2023 « Modèles pour les ICP des entreprises non financières ».

- Concernant la colonne 'Codes' :
 - ✓ Les codes sont composés de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif,
 - ✓ Pour la partie A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie): Parmi les objectifs auxquels une activité est éligible, les codes affichés dans cette rubrique sont uniquement ceux des objectifs auxquels l'activité contribue substantiellement. Le code affiché en gras est celui de l'objectif principal retenu afin d'éviter le double comptage.
 - ✓ Pour la partie A.2. Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) : Les codes affichés sont la totalité des codes relatifs aux objectifs auxquels cette activité peut contribuer de manière substantielle.
- Concernant les colonnes Part du chiffre d'affaires/ Part des CapEx en 2024 :
 - ✓ La part du chiffre d'affaires/CapEx affiché par activité représente le chiffre d'affaires/CapEx en lien avec cette activité et aligné aux objectifs mentionnés dans la partie Codes, rapportée au chiffre d'affaires total / total des CapEx du groupe. L'objectif principal retenu et marqué en gras dans la colonne 'Code'.
 - ✓ La part du chiffre d'affaires/CapEx A.1. pour 'les activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)' représente la somme du chiffre d'affaires/CapEx aligné pour l'objectif principal, rapportée au chiffre d'affaires total / total des CapEx du groupe.
 - ✓ La part du chiffre d'affaires/CapEx A.2. pour 'les activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)' représente la somme du chiffre d'affaires/CapEx éligibles mais non alignés pour l'objectif principal retenu, rapportée au chiffre d'affaires total / total des CapEx du groupe.
- Concernant les colonnes 'Critères de contribution substantielle'
 - ✓ Signification des éléments indiqués :
 - OUI : Activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé
 - NON : Activité éligible à la taxonomie, mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé
 - EL — Eligible : Activité éligible à la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé
 - N/EL — Non éligible : activité non éligible à la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé
 - ✓ Sur la ligne A.1. pour 'les activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)', lorsque les activités contribuent de manière substantielle à plusieurs objectifs : le pourcentage de contribution est uniquement spécifié dans la colonne de l'objectif principal retenu, ici, il s'agit de l'objectif d'atténuation du changement climatique (CCM). Le pourcentage de contribution est systématiquement ramené à zéro pour le reste des objectifs auxquels contribue cette activité afin d'éviter le double comptage.
 - ✓ Sur la ligne A.2. pour 'les activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)', lorsque les activités sont éligibles pour contribuer à plusieurs objectifs, le pourcentage d'éligibilité est uniquement spécifié dans la colonne de l'objectif principal retenu, ici, il s'agit de l'objectif d'atténuation du changement climatique (CCM). Le pourcentage d'éligibilité est systématiquement ramené à zéro pour le reste des objectifs auxquels cette activité pourrait contribuer, afin d'éviter le double comptage.

5.2.6.3. Facilité indexée à des critères RSE

Après une première émission d'un « *Green Loan* » ou obligation verte en 2019 et destinée au financement de projets contribuant à la transition écologique et arrivée à échéance, Kaufman & Broad a émis en 2024 une facilité de caisse indexée à des critères extra-financiers.

Le taux est en effet ajusté annuellement en fonction de l'atteinte ou non de certains critères extra-financiers :

- Emissions de CO2e scope 1 & 2
- Emissions de CO2e scope 3 (périmètre SBTi) par m²
- Part du chiffre d'affaires aligné à la Taxonomie européenne (atténuation)

5.3. Informations sociales et sociétales

5.3.1. Ressources Humaines de l'entreprise

5.3.1.1. Effectifs de l'entreprise

5.3.1.1.1. Construire avec les collaborateurs : politique des ressources humaines du groupe

Dans le cadre de sa stratégie, Kaufman & Broad permet à ses collaborateurs de :

- **devenir actionnaires de l'entreprise** : chaque salarié peut participer directement à la réussite de l'entreprise en devenant actionnaire.
- **travailler dans un environnement positif** : un cadre conçu pour favoriser le développement du potentiel de chacun, avec des modes d'organisation flexibles. L'entreprise s'engage aussi à offrir des conditions favorables pour faciliter l'accès à un logement Kaufman & Broad.
- **contribuer activement aux engagements environnementaux et sociétaux** : en tant qu'acteur citoyen responsable, le groupe place ces priorités au cœur de sa mission.
- **participer à des initiatives de mécénat de compétences**, telles que :
 - La Fondation Palladio : Plateforme de réflexion sur la ville de demain, soutenant notamment les étudiants et doctorants par des bourses ;
 - Le Fonds de dotation Kaufman & Broad : Les collaborateurs peuvent s'investir via des dons de compétences ou soutenir les associations partenaires grâce à l'arrondi solidaire. En 2024, 62 collaborateurs étaient inscrits sur la plateforme dédiée ;
 - La Fondation Espérance Banlieues : Soutien aux initiatives éducatives dans les quartiers en difficulté, incluant des actions de découverte des métiers et des visites de chantier ;
 - La réserve opérationnelle : Les collaborateurs bénéficient de 10 jours ouvrés par an pour exercer leur engagement en tant que réservistes.
- **HappyIndex® Trainees et Alternance 2024** : une moyenne de 74,5/100 pour l'expérience des jeunes, saluant la qualité des missions, l'encadrement et la culture de l'entreprise ;
- **Prix « Disruptor » de LumApps** : soulignant l'innovation et l'adhésion à la plateforme interne KOLIBRI, utilisée par 95 % des collaborateurs ;
- **Deloitte Best Managed Companies** : pour la 3ème année consécutive, Kaufman est distingué en 2024 parmi les meilleures entreprises françaises en matière de stratégie à long terme, gestion des talents, capacité d'innovation, politique RSE ainsi que gouvernance et gestion financière.

Labels et reconnaissance

Les collaborateurs ont exprimé leur fierté d'appartenance et leur engagement à travers l'obtention de plusieurs labels :

- **Great Place to Work** : avec un taux de 91 % de participation à l'enquête, plus de 8 salariés sur 10 se disent fiers de travailler pour Kaufman & Broad. La certification, valable jusqu'en septembre 2023, met en avant la transformation continue du groupe, notamment à travers son nouveau siège HIGHLIGHT ;

L'actionnariat salarié chez Kaufman & Broad

Les collaborateurs ont la possibilité d'être actionnaires de Kaufman & Broad grâce à une politique de rémunération applicable au groupe. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.2 « Politique de rémunération du groupe » ainsi que la section 6.2.2 « Actionnariat salarié » du chapitre 6 du présent document.

Par ailleurs, afin de favoriser la constitution d'épargne dans des conditions financières et fiscales avantageuses, Kaufman & Broad a mis

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 €

L'ensemble des mesures vise à aligner la vision de l'entreprise avec les objectifs des actionnaires et des salariés, tout en renforçant la fidélisation des talents dans un contexte concurrentiel. Parmi les critères de la rémunération à long terme appliqués au Président-Directeur Général figure celui de l'actionnariat des salariés, dont l'objectif est de le maintenir au-dessus de 10 %. Pour plus d'information, se référer à la section 3.2.1 « Politique de rémunération du dirigeant mandataire social » du chapitre 3.



Focus sur les 4 dimensions du modèle social d'entreprise de Kaufman & Broad

en place un Plan d'Epargne Entreprise ouvert à tous les collaborateurs. Il comporte quatre Fonds Communs de Placement d'Entreprises (« FCPE ») dont le fonds « Kaufman & Broad Actionnariat », au travers duquel chaque collaborateur a la possibilité d'acquérir 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 € :

Le collaborateur Kaufman & Broad travaille dans un environnement porteur de développement :

Les missions confiées aux collaborateurs du groupe s'effectuent dans un environnement :

- Positif, dynamique et ouvert aux nouveaux modes d'organisation du travail, favorisant à la fois l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et l'égalité entre les femmes et les hommes,
- Intégrant le télétravail. 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, un avenant à l'accord de télétravail du 16 mars 2020 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'une journée de télétravail par semaine. Il a également été établi une « Charte équilibre vie professionnelle - vie personnelle et conditions de télétravail ». Un nouvel avenant a été signé le 29 janvier 2024 qui a permis notamment d'intégrer la possibilité de télétravail pour les alternants.
- Agile, permettant une adaptation permanente aux enjeux de l'entreprise
- Apprenant, avec 10 246 heures de formation suivies par les collaborateurs, soit une baisse de 45 % par rapport à 2023. Le budget de formation a été adapté au recul de l'activité en 2024,

L'enquête Great Place to Work a mis en lumière le fait que sept collaborateurs sur dix considèrent que l'entreprise leur offre des opportunités de développement utiles à leur évolution professionnelle.

Dès son arrivée, le collaborateur, quel que soit son statut (CDI, stagiaire, alternant...) bénéficie d'un parcours d'intégration complet dénommé *Welcome On Broad*. Ce parcours a pour enjeu de partager l'histoire et la culture du groupe, les métiers, les produits, de s'approprier son fonctionnement et de commencer à développer son réseau interne. En 2024, 100 % des nouveaux collaborateurs ont bénéficié de ce parcours d'intégration.

Chaque nouveau collaborateur est invité à :

- Participer à une réunion d'intégration animée par la Direction des Ressources Humaines dès le mois de son arrivée et retrouver toutes les formations thématiques sur la plateforme de formation digitale *KB Factory* ainsi que sur le réseau social d'entreprise *Kolibri*. Cette réunion permet aussi aux nouveaux collaborateurs du mois de se rencontrer et permet aux équipes des Ressources Humaines de récupérer des feedbacks dans une démarche d'amélioration continue du process d'intégration.
- Suivre les modules de formations obligatoires.
- Suivre les modules de formation, sur Microsoft Teams, animés par nos experts externes.
- Suivre le module de formation sur « Développer son impact sur LinkedIn » animé par l'agence de communication qui nous accompagne sur l'animation des comptes Kaufman & Broad sur les réseaux sociaux.
- Participer à des visites de chantier et rencontrer les collaborateurs dits « ressources ». Ces derniers sont des collaborateurs en capacité de partager des informations clés et des bonnes pratiques, afin de faciliter la prise de poste.

En complément du parcours *Welcome On Broad*, tous les alternants (nouvellement recrutés et déjà présents) ont été invités à participer à une « Journée des alternants » sur le siège du groupe (immeuble Highlight) ou en distanciel pour les collaborateurs de région.

L'enquête *Great Place to Work* a mis en avant que neuf collaborateurs sur dix déclarent que les « nouveaux collaborateurs sont bien accueillis ». L'intégration avec le développement du télétravail constitue un fort enjeu.

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.

38 Nombre de promotions en 2024

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 en 2024

Dans le cas d'une mobilité géographique, le collaborateur bénéficie d'un accompagnement financier.

Dans le cas d'une mobilité métier, le collaborateur a la possibilité d'être accompagné au travers de la mise en place d'une formation et d'un parcours d'onboarding dans son nouveau poste.

Afin de favoriser la mobilité, plusieurs actions sont mises en place :

- Diffusion de 100 % des postes à pourvoir en interne via KOLIBRI ;
- Étude systématique de toutes les candidatures internes ;
- Chaque candidat interne est reçu ;
- 100 % des candidats sont débriefés et reçoivent une réponse.

Le collaborateur Kaufman & Broad est un citoyen responsable qui apporte sa contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux de l'entreprise

Près de 8 collaborateurs sur 10 considèrent, dans l'enquête *Great Place to Work*, que « Mon activité professionnelle a un sens particulier pour moi : je ne la considère pas uniquement comme un emploi » et également près de 8 collaborateurs sur 10 « apprécient la contribution citoyenne de leur entreprise ».

Kaufman & Broad, c'est aussi concrètement la possibilité d'être des collaborateurs citoyens. Dans un monde où les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux sont de plus en plus prégnants, il est fondamental pour le management de Kaufman & Broad d'aligner les engagements du groupe et les valeurs des collaborateurs. Ainsi, 78 % de collaborateurs déclarent être fiers de travailler pour le groupe Kaufman & Broad.

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.

Depuis 2022, plusieurs formations et dispositifs ont été mis en place pour renforcer la notion de « collaborateur responsable » :

- 100 % des recruteurs RH ont suivi la formation « Recruter sans discriminer ». Ainsi le recrutement devient un levier de diversité au sein de l'entreprise
- 100 % des collaborateurs équipés d'un véhicule de fonction ont l'obligation de suivre la formation « Écoconduite » (elle est également accessible aux autres collaborateurs) et peuvent bénéficier du « Pack Green + » décrit en section 5.2.1.5.2.1. « Politiques et Actions en lien avec les activités directes du groupe ». Un module d'écoconduite a été mis en place et adapté au type de véhicule utilisé par chaque collaborateur, avec des indicateurs de performance.

Enfin, parmi les axes prioritaires de la politique de diversité, l'objectif « **Être une femme chez Kaufman & Broad** » reflète l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité des genres. Dans cette optique, des actions spécifiques sont menées pour sensibiliser les collaborateurs. En 2024, **71 collaborateurs** ont participé à l'atelier ISO XY. Cet atelier vise à :

- Sensibiliser l'ensemble des équipes à la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les comportements sexistes.
- Prévenir et gérer ces situations en mettant en place un cadre de travail responsable.

Le collaborateur Kaufman & Broad est encouragé à devenir propriétaire d'un logement KB

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 encadrées par les règles suivantes :

- 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 %.

Cette procédure s'applique à toutes les sociétés du groupe Kaufman & Broad et à toutes les personnes salariées. Elle précise les règles à respecter et les approbations nécessaires. Cette procédure est accessible sur l'intranet du groupe.

Le salarié bénéficie également des éventuelles offres commerciales ouvertes au moment de l'achat.

Les collaborateurs sont également incités financièrement au parrainage commercial

5.3.1.1.2. Bilan social : données sur les effectifs

Le contexte économique du logement neuf et la baisse d'activité qui en a résulté a conduit à une adaptation des effectifs du groupe : non-remplacement des démissions et des départs réalisés dans le cadre de licenciements pour motif personnel ou de ruptures conventionnelles, et mise en œuvre du congé de mobilité négocié avec les partenaires sociaux dans l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en date du 19 juin 2023. Un avenant en date du 6 juin 2024 a été conclu pour renforcer la partie portant sur les mesures mises en place en faveur des seniors.

Cet accord permet de mettre en œuvre avec le Comité Social et Économique un congé de mobilité lorsque les circonstances économiques l'exigent ou lors de la transformation d'un métier. L'accord prévoit les conditions de départ et d'accompagnement du collaborateur, ces conditions pouvant être améliorées dans le cadre de l'information consultation du CSE qui doit être mise en œuvre.

Effectifs totaux au 31 décembre ^{(a) (b)}	2024	2023	2022
Hommes	316	325	378
Femmes	325	376	406
TOTAL	641	701	784

Effectifs cadres au 31 décembre ^{(a) (b)}	2024	2023	2022
% de cadres	79,7	77	73,6
% de femmes cadres	43,8	45,6	40,9

(a) Par l'intermédiaire du groupement d'intérêt économique regroupant toutes les entités du groupe en France depuis janvier 2008. Les salariés sont mis à la disposition de chaque société du groupe en fonction de leurs besoins. 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.

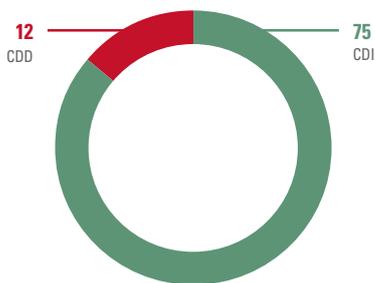
(b) Les données publiées concernent le GIE et n'intègrent pas NéoResid. Ces derniers s'établissant à 28 salariés au 31 décembre 2024, 37 au 31 décembre 2023 et 29 au 31 décembre 2022.

Répartition des effectifs par métier

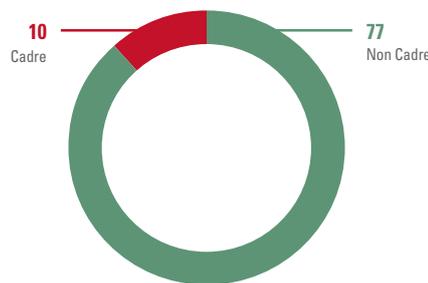
Répartition des effectifs inscrits par fonction au 31 décembre	2024	2023	2022
Développement foncier	104	110	127
Programme	82	85	91
Technique & SAV	163	180	204
Marketing/commercial	97	113	132
Fonctions support régionales	76	94	110
Fonctions support centrales	119	119	120
TOTAL	641	701	784

En 2024, Kaufman & Broad a recruté 87 collaborateurs, dont 75 recrutés en CDI (119 embauches dont 98 en CDI en 2023).

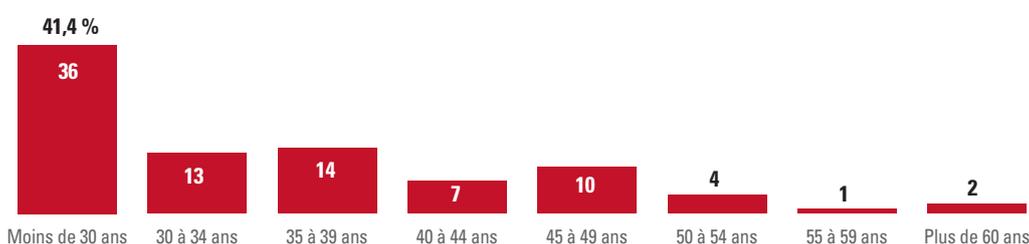
Nombre d'entrées (Cdi-Cdd)



Nombre d'entrées par catégorie socioprofessionnelle



Nombre d'entrées par tranche d'âge



Ces embauches représentent 77 cadres et 10 employés. Parmi les 87 salariés embauchés en CDD et CDI en 2024, 36 avaient moins de 30 ans à leur date d'entrée dans le groupe, ce qui représente 41,4 % des embauches.

Durant l'année 2024, le groupe a conclu 49 nouveaux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Le groupe compte, au 31 décembre 2024, 69 alternants, constituant ainsi un vivier de jeunes préparés à intégrer les équipes en fonction des opportunités.

Sorties

	2024	2023	2022
Nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements ; ruptures PE et départs en retraite) (CDI - CDD)	147	201	169
Dont nombre de démissions (CDI - CDD)	34	56	102
Dont nombre de licenciements (CDI - CDD)	28	31	5

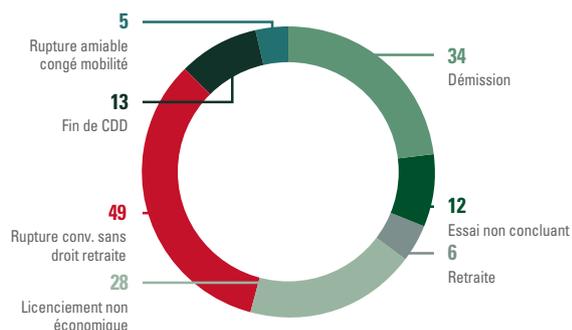
L'accord collectif d'entreprise prévoyant un congé de mobilité pour motif économique, valable 3 ans, prévoit par avance l'ensemble des conditions applicables à ce type de départs. Ce dispositif, avec l'appui du Comité Social et Economique, nous a permis de continuer à adapter les effectifs à la réalité de l'activité.

Le taux de démission est en baisse en 2024 à 4,91 % contre 7,19 % en 2023. Concernant les collaborateurs de moins de 30 ans, le taux de démission est de 8,79 % en 2024 (8 démissions), contre 15,60 % en 2023.

Dans un contexte de crise économique conjugué à l'attractivité de Kaufman & Broad, les collaborateurs sont moins enclins à changer d'entreprise.

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 la capacité du groupe à fidéliser les talents et particulièrement les jeunes de moins de 30 ans.

Nombre de sorties par motif



En 2024, les organisations ont été stabilisées, le taux de promotion et de mutation est désormais à 7,08 %.

Intérim

En 2024, le recours à l'intérim reste très faible : les contrats d'intérim représentent 1,03 % de l'effectif (0,95 % en 2023) pour un équivalent de 6,87 personnes à l'année (7,24 en 2023). La durée moyenne des missions s'élève à 12,91 jours (14,09 jours en 2023).

Taux de rotation

Le taux de rotation du groupe a poursuivi sa baisse en 2024, après la diminution observée en 2023, atteignant ainsi 15,10 %. Cette réduction s'explique par l'ajustement de nos effectifs à la situation économique, ainsi que le non-remplacement systématique des départs.

5.3.1.1.3. La 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 des 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. Le groupe veille 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.

Depuis 2022, la Direction des Ressources Humaines a coconstruit une formation sur mesure pour accompagner le top management à mieux appréhender le sujet de la rémunération de leurs équipes : « Construire la rémunération de vos collaborateurs ». Les objectifs sont les suivants :

- Appréhender et s'approprier un modèle d'analyse objectif des collaborateurs. L'ambition est que ce modèle soit partagé par tous les collaborateurs et les référents RH pour devenir une aide à la décision lors des préparations des revues RH.
- S'entraîner, grâce à des cas pratiques, à faire le feedback des revues aux collaborateurs. La restitution aux collaborateurs est un moment clé qui doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

En 2023, cette formation a été déployée auprès de 100 % des managers qui participent aux Revues RH lors desquelles les décisions salariales sont prises. En 2024, 22 managers ont suivi ce module de formation. Aujourd'hui ce module est intégré au parcours de formation de tous les managers du groupe.

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.

Structure de la rémunération

La structure de rémunération est identique pour l'ensemble des collaborateurs : une rémunération fixe, une rémunération variable et 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 développeurs fonciers, responsables de programme et commerciaux 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.

Rémunérations annuelles moyennes⁽¹⁾ et charges sociales

(En euros)

	2024			2023		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés	61 928	40 122	44 637	63 439	42 649	46 605
• dont salaire de base	35 042	31 360	32 122	33 434	32 160	32 402
Cadres	91 199	67 663	80 916	93 704	64 911	81 116
• dont salaire de base	70 434	55 182	63 770	69 802	52 205	62 109

Cette rémunération est présentée hors rémunération des mandataires sociaux qui figure à la section 3.2.3 « Rémunération des mandataires sociaux non-exécutifs ».

La rémunération annuelle moyenne brute globale du groupe (hors charges patronales) s'élève à 73 138 € et est stable par rapport à 2023 (73 157 €), le salaire de base brut par rapport à 2023, est en légère régression pour les employés (-0,9 % en 2024 vs. +0,1 % en 2023) et continue à progresser pour les cadres (+2,7 % en 2024 vs. +2,6 % en 2023).

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.

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

Les montants des charges sociales versés au titre des rémunérations pour les exercices 2023 et 2024 sont respectivement de 28,09 millions d'euros et 24,74 millions d'euros. Elles contribuent notamment au financement de :

- la santé : rendez-vous médicaux, arrêts de travail, congés maternité et paternité, etc.
- la retraite : retraite de base et l'allocation de solidarité aux personnes âgées.
- la famille : allocations familiales, aides au logement (APL, ALF et ALS), allocation de rentrée scolaire, etc.
- le chômage : allocations chômages, aide à l'obtention du permis de conduire, aide à la mobilité.

5.3.1.1.4. La formation et le développement des compétences

Présentation de KB Factory

Créée dans le cadre de l'accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (« GEPP ») signé le 16 février 2021, KB Factory est la plateforme dédiée au développement des compétences des collaborateurs de Kaufman & Broad.

Elle accompagne le collaborateur tout au long de leur parcours professionnel et soutient la transformation du groupe face aux défis stratégiques majeurs.

KB Factory met en place un programme structuré de formation, articulé autour de plusieurs axes :

- un parcours d'intégration « Welcome on Broad », dont l'objectif est de donner une compréhension rapide de l'entreprise, de sa culture et de ses ambitions.
- des parcours métiers obligatoires :
 - Construits sur la base du référentiel de compétence par métier.
 - Réactualisés en concertation avec les partenaires sociaux
 - Moulés spécifiquement pour des compétences techniques comme : (i) droit de l'urbanisme, (ii) gestion des sites et sols pollués, et (iii) maîtrise des liasses fiscales
- Formation aux compétences comportementales (« soft skills »)
 - Développement des compétences transversales essentielles au management et à la collaboration : (i) leadership, (ii) assertivité, et (iii) prise de parole
 - Accès à une plateforme e-learning pour une formation en autonomie : gestion du temps, collaboration, gestion du stress, animation de réunions.

En complément du développement individuel des collaborateurs, Kaufman & Broad met un accent particulier sur la formation autour de trois grands défis stratégiques :

- Intelligence Artificielle : acculturation et formation à l'usage des nouvelles technologies
- RSE : intégration des enjeux environnementaux et sociétaux dans les métiers du groupe
- Expérience client : formation dédiée à l'amélioration de la relation client et des services proposés

Intéressement et participation

Par accords successifs, depuis 2020, Kaufman & Broad a mis en place une participation aux bénéfices de l'entreprise ainsi qu'un intéressement. Ces accords prévoient la possibilité pour les collaborateurs de placer les sommes perçues sur le FCPE KB Actionnariat du PEE. L'accord sur l'intéressement, d'une durée déterminée de 3 ans, a été renouvelé par avenant le 3 septembre 2024.

Restauration des collaborateurs

Au titre de la restauration, le groupe prend en charge une participation au repas des collaborateurs (tickets restaurants, contribution employeur au RIE et indemnités repas) qui s'est élevée, pour 2024, à 715 404 euros.

La plateforme e-learning, accessible à tous et à tout moment, propose une large gamme de formations sous différents formats :

- Des modules digitaux (e-learning)
- Des modules de compétences métiers et ciblés sur la relation client
- Des tutos d'utilisation des outils internes
- Les 3 parcours de formation obligatoires, pour lesquels un taux global de progression de réalisation de plus de 94 % est constaté :
 - La RGPD chez Kaufman & Broad
 - L'éthique chez Kaufman & Broad
 - La sécurité informatique
- Des modules de formation portant sur les soft skills, le management, le télétravail ou le leadership.



Indicateurs clés et performance de la formation 2024

En 2024, 98 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation, représentant 10 246 heures de formation, réparties comme suit :

- 6 % en e-learning
- 94 % en synchrone (présentiel ou distanciel).

En 2024, 98 % de l'effectif, soit 710 collaborateurs, ont été formés, contre 94 % en 2023. Ces calculs sont basés sur l'effectif moyen, incluant les CDI, CDD et Alternants. Pour information, en 2024, l'effectif moyen est de 725,92 collaborateurs.

	Nb moyen d'heures de formation / collaborateur formé	Nb moyen d'heures de formation / collaborateur	Heures de formation	Proportion de l'effectif moyen formé	Proportion de la masse salariale
2022	20,01	23,41	15 340	85%	1,16%
2023	22,33	23,73	16 655	94%	1,40%
2024	14,11	14,43	9 621	98%	0,95%
EVOLUTION 2023/2024	-37%	-39%	-42% (a)	+4%	-33%

(a) Le recul s'explique par (i) le passage à des formats plus courts et interactifs, (ii) une optimisation des parcours pour maximiser l'impact, (iii) une priorisation de la formation sur un public élargi avec une logique d'efficacité et d'agilité (+4 % d'effectif formé en 2024 par rapport à 2023).

Impact des formations par filières métier

Les domaines de formation comptabilisant un maximum d'heures et de stagiaires formés sont : l'expertise métier, les outils internes et les soft skills.

**EXPERTISE MÉTIER**

27 % des stagiaires

32 % des heures

**SOFT SKILLS**

10 % des stagiaires

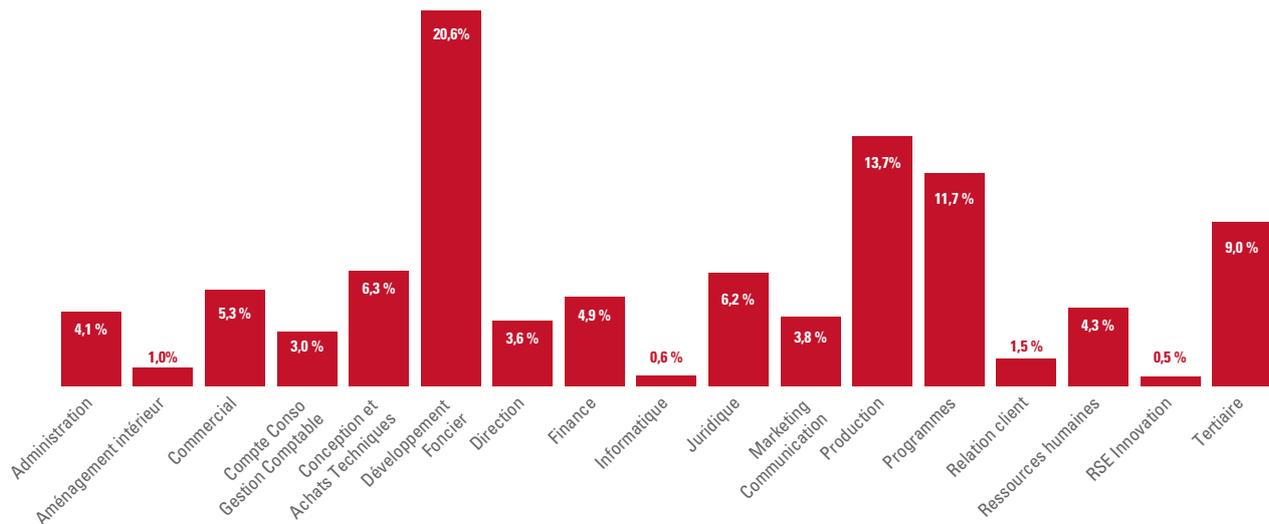
28 % des heures

**OUTILS INTERNES**

30 % des stagiaires

18 % des heures

Ces chiffres soulignent que les collaborateurs des filières métier opérationnelles sont plus formés. Le graphe suivant représente la répartition des heures de formation par filière métier et montre que 57,6 % des heures concernent les équipes opérationnelles : commercial, conception et achats techniques, développement foncier, de la production, programme et tertiaire.



Par ailleurs, certaines filières dépassent un taux de formation de 100 %, ce qui s'explique par :

- une volonté stratégique de renforcer les compétences sur certains métiers
- un turn over nécessitant la formation de nouveaux entrants

5.3.1.1.5. Santé, sécurité et qualité de vie au travail

Santé au travail et protection sociale

Les objectifs de Kaufman & Broad consistent à garantir à ses collaborateurs, ainsi qu'à leurs proches une protection santé de qualité, afin de leur assurer une sécurité financière en cas de difficultés.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les régimes relatifs aux frais de santé et prévoyance sont régis par deux accords collectifs d'entreprise adoptés le 16 décembre 2019. Ils respectent les exigences d'un régime 100 % responsable.

Concernant la prévoyance, l'ensemble des collaborateurs bénéficie de garanties étendues couvrant : les garanties décès, rente éducation, décès accidentel et incapacité de travail – invalidité permanente. Concernant les frais de santé, les collaborateurs bénéficient d'une couverture offrant des prestations parmi les plus compétitives du marché.

La prise en charge des cotisations relatives à la mutuelle est répartie comme suit :

	Taux global	Répartition	Taux 2024	Montants 2024
Part employeur	4,59%	60%	2,75%	106,26
Part salariale		40%	1,84%	71,1

Le suivi du taux d'absentéisme maladie participe à l'évaluation de la qualité de vie au travail est le suivant :

Absentéisme par motifs	2024	2023
Maladie	4,1%	2,61%
Accidents trajet/travail	0,24%	0,11%
Maternité	1,18%	0,87%
Événements familiaux	0,28%	0,37%
TOTAL	5,80%	3,96%

Le taux d'absentéisme maladie a augmenté entre 2023 et 2024. Les arrêts longue maladie (c'est-à-dire des collaborateurs qui ont plus de 100 jours ouvrés de maladie dans l'année) représentent 54,8 % des absences pour maladie.

Depuis 2024, les collaborateurs de Kaufman & Broad ont accès à une plateforme de gestion du stress, dénommée « *Be good* ».

Sécurité au travail

La sécurité est au cœur des préoccupations de Kaufman & Broad. Dans le cadre de l'enquête *Great Place to Work*, les collaborateurs ont déclaré à 96 % que « les conditions de sécurité sont remplies ».

Le groupe veille au respect de la réglementation en matière de sécurité tant à l'attention des tiers que pour ses 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 ;
- Un document unique par établissement a été établi, définissant les risques physiques et psychosociaux ainsi qu'un plan d'action annuel. Ce document est soumis pour avis aux membres de la CSSCT.
- Les locaux de travail sont aménagés de façon à garantir la santé et la sécurité des collaborateurs :
 - Ils 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.
 - Les installations et dispositifs techniques et de sécurité sont entretenus et vérifiés périodiquement. Toutes les agences font régulièrement l'objet d'exercice d'évacuation (risque incendie).
 - 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.
 - 100 % des collaborateurs qui sont amenés à se rendre sur les chantiers disposent des équipements de protection individuelle et une procédure, diffusée tous les ans aux collaborateurs concernés est affichée sur l'intranet, rappelle les règles obligatoires à suivre sur un chantier.

En 2024, six accidents de travail ont été enregistrés avec un taux de gravité des accidents de 55,1 % et un taux de fréquence de 10,48 %, dont cinq avec arrêt de travail et 10 accidents de trajet, dont cinq avec arrêt de travail. 353 jours calendaires d'absences sont liés aux accidents du travail et 226 jours calendaires liés aux accidents de trajets. En 2024, aucune maladie professionnelle et aucun accident de chantier n'ont été enregistrés impliquant des collaborateurs du groupe.

Temps de travail

Toutes les situations de temps partiel correspondent à du temps partiel choisi.

Au 31 décembre 2024, douze personnes sont employées à temps partiel, dont quatre employés et huit cadres. Les femmes représentent 91,7 % de ces collaborateurs. Celles-ci travaillent de 20 à 30 heures par semaine, soit un emploi au 4/5e (représentant majoritairement des congés parentaux).

Par ailleurs, trois salariés bénéficient, au titre de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'aménagement d'horaires.

Soutien de la parentalité :

- Congé Maternité : depuis le 1^{er} mars 2020, le congé maternité est maintenu en salaire par Kaufman & Broad sans condition d'ancienneté. Avant le départ en congé ou un mois avant le retour dans l'entreprise, un rendez-vous est organisé avec le manager et la RH. Si la salariée le souhaite, l'affiliation de l'enfant sur le contrat de la mutuelle santé peut s'effectuer dès sa naissance, sans coût supplémentaire. De plus, en 2024, 100 % des femmes revenant d'un congé de maternité ont reçu une augmentation individuelle.
- Congé paternité : 100 % des collaborateurs hommes qui ont eu un enfant ont bénéficié de leur congé paternité. Ils prennent 28 jours de congé paternité.

En outre, chaque parent peut prendre un congé parental dans la limite maximum de 3 ans.

Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

Le 30 septembre 2024, un nouvel accord a été signé intitulé « Accord sur la qualité de vie et des conditions de travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». Ce nouvel accord qui vient se substituer à celui du 31 juillet 2019 énonce les principes garants de l'équilibre personnel et professionnel.

1. Le télétravail

Kaufman & Broad soutient les nouvelles formes d'organisation du travail au bénéfice de la qualité et de l'équilibre des différents temps de vie tout en accompagnant la performance du groupe.

Il existe notamment une Charte portant sur l'équilibre des différents temps de vie et des conditions de télétravail qui a été mise en place avec le soutien des représentants du personnel.

Chaque collaborateur du groupe est encouragé, tous les ans, à exprimer son point de vue sur l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle et sur les conditions d'activité en télétravail.

2. Le droit à la déconnexion

Cet accord sur la qualité de vie et des conditions de travail prévoit également « un usage raisonné des outils numériques et le droit à la déconnexion ». A cette fin, une Charte a été élaborée et mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Par ailleurs, par accord du 16 juin 2022 relatif à l'organisation du travail au sein du GIE Kaufman & Broad, les organisations syndicales et la Direction ont conclu un accord collectif d'entreprise qui a notamment « renforcé les garanties déjà existantes en faveur des salariés titulaires d'un forfait annuel en jours, notamment en matière de droit au repos et de suivi de la charge de travail ».

Cet accord intègre un article complet sur les « modalités d'exercice du droit à la connexion ». Il est ainsi prévu une obligation de déconnexion pendant les temps de repos légaux (repos quotidien et hebdomadaire).

Les salariés ne sont pas tenus de consulter ni de répondre à des courriels, messages ou appels téléphoniques professionnels en dehors de leur temps de travail, pendant leurs congés, leurs temps de repos et absences, quelle qu'en soit la nature.

Il est par ailleurs recommandé aux salariés de :

- s'interroger sur le moment opportun pour adresser un courriel, un message ou joindre un collaborateur par téléphone,
- ne pas solliciter de réponse immédiate si ce n'est pas nécessaire,
- paramétrer un message électronique d'absence, indiquant les modalités de contact d'un autre membre de l'entreprise en cas d'urgence lors des absences.

3. L'attention particulière 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.

4. La sensibilisation à la gestion du volume informationnel (bonnes pratiques en matière d'utilisation des mails et des outils à distance)

Une bonne appropriation des outils par les collaborateurs permet d'optimiser l'usage, de faciliter leurs conditions d'utilisation et d'améliorer, sur ce point, les conditions de travail.

Chaque employé est interrogé sur le respect de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle lors de son entretien professionnel individuel annuel.

5.3.1.2. Dialogue avec les collaborateurs et dialogue social**5.3.1.2.1. Dialogue avec les collaborateurs**

Comme indiqué dans « l'Accord sur la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » signé avec les représentants du personnel le 30 septembre 2024, le groupe a mis en place un système d'entretiens annuels et s'engage à suivre leur réalisation afin de construire au mieux la carrière des collaborateurs. Chaque salarié bénéficie, dès sa première année, d'un entretien annuel lui permettant d'exprimer ses souhaits de carrière à court et long terme.

Opportunité de partage, l'entretien professionnel permet :

- 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 ;
- De fixer des objectifs.

Le taux de réalisation des entretiens professionnels pour l'année 2024 reste très positif, à 97,5 %.

Le bilan de formation est présenté annuellement aux partenaires sociaux et fait l'objet d'un suivi durant l'année de mise en œuvre du plan de compétences.

Dialogue social

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 ceux 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.

En mars 2023, ont eu lieu de nouvelles élections du Comité Social et Économique (ci-après le « CSE »). À la suite de ces élections, les salariés sont 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 ;
- 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 (CFE-CGC).

La direction et les représentants du CSE se réunissent tous les mois dans le cadre des réunions ordinaires. La direction et les membres de la CSSCT se réunissent tous les trois mois.

Les organisations syndicales et la direction se réunissent à l'occasion des Négociations Annuelles Obligatoires chaque année et autant que de besoin en fonction des obligations légales et des priorités de négociation définies par le groupe.

Synthèse des accords collectifs

En 2024, les organisations syndicales et la direction ont signé les accords collectifs suivants, à l'unanimité :

- Accord sur la qualité de vie et des conditions de travail et de l'égalité professionnelle en date du 30 septembre 2024
- Accord sur le Télétravail en date du 29 janvier 2024
- Avenant n°3 à l'accord régime collectif obligatoire frais de santé en date du 01 mars 2024
- Avenant de mise en conformité avec l'accord d'intéressement en date du 03 sept 2024
- Accord d'entreprise relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels (ci-après « GEPP ») en date du 06 juin 2024
- Négociation sur les salaires (accord en date 11 septembre 2024).

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 et son avenant n°1 en date du 17 septembre 2021 ;
- Accords collectifs du 16 décembre 2019 relatifs aux régimes Frais de Santé et Prévoyance et son avenant n°1 en date du 18 janvier 2021 ;
- 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 16 juin 2022 relatif à l'organisation du travail au sein du GIE Kaufman & Broad ;

5.3.1.3. Égalité des chances et de traitement : diversité et inclusion

Tout salarié, tout candidat à un emploi, un stage ou une période de formation en entreprise est protégé contre la discrimination au travail. Opérer une distinction entre les salariés (ou entre les candidats à l'embauche ou à l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise) constitue une discrimination lorsqu'elle est fondée sur un des 23 critères stipulés dans le Code de Travail.

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 à savoir l'âge, le handicap, l'ethnicité, le statut marital, le genre, l'orientation sexuelle ou l'origine sociale.

De plus, le groupe prend l'engagement de travailler et de communiquer pour sensibiliser les collaborateurs à partager des règles de vie d'entreprise communes à tous permettant l'épanouissement de chacun et de lutter contre d'éventuelles situations de discrimination et de harcèlement. Tout manquement au Code d'éthique ainsi qu'aux lois et règlements applicables expose le salarié responsable à des sanctions disciplinaires prévues par le groupe. Les salariés témoins ou ayant dénoncé des actes discriminatoires ne peuvent pas être sanctionnés, licenciés ou discriminés.

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.

5.3.1.3.1. Égalité Femme/Homme

- Kaufman & Broad s'engage activement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Chaque année, le groupe présente aux partenaires sociaux un plan d'action détaillant les mesures mises en place pour répondre à cet engagement. En 2024, plusieurs axes prioritaires ont été renforcés :

Représentation et classification

Au 31 décembre 2024, les femmes représentaient 50,7 % des effectifs du groupe et 43,8 % des postes d'encadrement, marquant une légère baisse de 1,8 point par rapport à 2023. Depuis 2014, des revues individuelles et collectives sont menées avec les responsables hiérarchiques pour assurer un suivi de carrière équitable. Ces dispositifs permettent d'identifier les talents féminins, de reconnaître leur potentiel et d'accompagner leur accès à des postes à responsabilités.

Formation et développement professionnel

Le groupe a renforcé l'accès à la formation pour toutes ses collaboratrices, notamment grâce à une plateforme digitale. Cet outil favorise l'apprentissage des femmes implantées localement ou ayant des contraintes familiales, en leur offrant des formations adaptées, quel que soit leur métier, et en particulier pour les non-cadres.

Équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Kaufman & Broad répond favorablement à 100 % des demandes d'aménagement du temps de travail, sans distinction de genre. Cette flexibilité permet aux collaborateurs et collaboratrices de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

Recrutement et accès aux postes clés

En 2024, 16,67 % des recrutements ont concerné des femmes occupant des postes clés, reflétant la volonté du groupe d'améliorer leur représentativité à tous les niveaux de l'organisation.

Égalité salariale

Lors des revues salariales, en lien avec l'accord annuel sur les négociations obligatoires, une analyse comparative des rémunérations entre les hommes et les femmes est systématiquement réalisée. Cet exercice permet d'identifier et de corriger progressivement les écarts salariaux à poste équivalent.

Dans ce cadre, et conformément à la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel, Kaufman & Broad mesure chaque année sa performance en matière d'égalité salariale via l'Index Égalité Hommes-Femmes. En 2023, le groupe a obtenu un score de 88/100, bien au-dessus du seuil minimal de 75 points fixé par la législation.

Accord collectif pour la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle

Le 30 septembre 2024, Kaufman & Broad a signé un accord collectif avec l'ensemble des organisations syndicales, structuré autour de trois axes majeurs :

• L'égalité professionnelle

Le groupe renouvelle son engagement en faveur d'une égalité réelle dans :

- Le recrutement et l'évolution de carrière, la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, la gestion des parcours professionnels, la rémunération, la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les comportements sexistes.

• Bien-être et qualité de vie au travail

L'accord prévoit des mesures adaptées aux évolutions du travail, incluant :

- Le respect du droit à la déconnexion, des modes de travail flexibles favorisant l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, la lutte contre les discriminations, la mise en place d'un dispositif de dons de jours de congé pour les collaborateurs ayant des proches gravement malades ou en situation de dépendance.

• Engagement sociétal et environnemental

Le groupe affirme son rôle d'acteur responsable à travers :

- La protection des salariés, une démarche RSE renforcée, un engagement fort vis-à-vis de ses entreprises partenaires pour promouvoir des pratiques éthiques et durables.

Avec ces engagements, Kaufman & Broad continue d'intégrer l'égalité professionnelle comme un levier stratégique au cœur de sa politique RH et de son développement durable.

5.3.1.3.2. Diversité des générations

Dans le cadre de son engagement en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi, Kaufman & Broad a poursuivi sa politique en faveur des jeunes et des seniors à travers l'accord du 6 juin 2024 relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. Cet accord, initialement négocié le 19 juin 2023 et renforcé en 2024, repose sur quatre priorités stratégiques :

Favoriser l'insertion durable des jeunes de moins de 30 ans

Le groupe considère que l'intégration des jeunes est un levier clé pour capter les compétences émergentes nécessaires à l'entreprise de demain. Cette politique concerne aussi bien les jeunes diplômés entrant sur le marché du travail, que les alternants et stagiaires.

Pour garantir un accès pérenne à l'emploi, Kaufman & Broad s'est engagé à maintenir un minimum annuel de :

- 15 % de collaborateurs de moins de 30 ans en CDI ou CDD (hors alternants),
- 4 % de contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation).

Résultats 2024 :

- Au 31 décembre 2024, Kaufman & Broad comptait 108 jeunes de moins de 30 ans, dont 5 en CDD.
- 36 embauches de jeunes en 2024, représentant 41,38 % des recrutements en CDD ou CDI.
- La part des jeunes dans l'effectif en CDI atteint 16,22 %.
- 49 embauches en apprentissage ou contrat de professionnalisation, permettant au groupe d'atteindre 9,7 % de son effectif en alternance, soit plus du double de l'objectif initial (4 %).

Maintenir et favoriser le retour à l'emploi des seniors

Le groupe s'engage également à accompagner le maintien et le retour à l'emploi des salariés d'au moins 57 ans (ou 55 ans pour les personnes en situation de handicap).

Résultats 2024 :

Au 31 décembre 2024, les salariés âgés de 55 ans et plus représentaient 17,32 % de l'effectif total, contre 17,12 % en 2023.

Transmission des savoirs et des compétences

Afin de préserver et transmettre les compétences internes, Kaufman & Broad a mis en place KB Factory, un programme dédié à la transmission des savoirs et à l'accompagnement des collaborateurs expérimentés dans la formation des nouvelles générations.

Dispositif de congé de mobilité

Dans le cadre de l'adaptation des effectifs aux réalités opérationnelles et économiques, un congé de mobilité a été instauré pour accompagner les collaborateurs concernés vers un emploi stable.

Ce dispositif prévoit :

- Un congé de 6 à 12 mois,
- Un accompagnement personnalisé par un cabinet spécialisé,
- Un accès à des formations professionnelles adaptées.

Résultats 2024 :

En 2024, un seul congé de mobilité a été initié, contre 14 en 2023. Parmi ces 14 cas, 4 ont conduit à une rupture de contrat en 2023 et 10 en 2024. L'ensemble des bénéficiaires a retrouvé un emploi stable en dehors du groupe.

Engagements et perspectives

Avec ces actions, Kaufman & Broad réaffirme son engagement en faveur de la diversité intergénérationnelle, en facilitant l'insertion des jeunes, le maintien des seniors dans l'emploi, et la transmission des compétences pour assurer une dynamique durable au sein de l'entreprise.

Répartition des effectifs inscrits par âge au 31 décembre

	2024	2023
Moins de 24 ans	16	16
25 à 29 ans	92	103
30 à 34 ans	91	106
35 à 39 ans	95	84
40 à 44 ans	80	110
45 à 49 ans	89	80
50 à 54 ans	67	82
55 à 59 ans	74	75
Plus de 60 ans	37	45
TOTAL	641	701

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

Kaufman & Broad s'engage activement à promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap et à favoriser leur accès à l'emploi. Cette politique repose sur plusieurs leviers stratégiques visant à garantir l'égalité des chances et à améliorer la qualité de vie au travail pour ces collaborateurs.

Représentation et engagement du groupe

Au 31 décembre 2024, le groupe comptait 10 travailleurs en situation de handicap dans ses différentes entités, contre 4 en 2010, illustrant une progression continue en faveur de l'intégration de ces talents.

Cette politique s'articule autour de quatre axes prioritaires :

Recrutement inclusif

- Favoriser l'accès à l'emploi pour les personnes en situation de handicap en sensibilisant les recruteurs et les managers.
- Intégrer la diversité comme critère de sélection dans les processus de recrutement.

Maintien dans l'emploi et adaptation des conditions de travail

- Assurer un suivi individualisé des collaborateurs en situation de handicap.
- Adapter les postes de travail et mettre en place des aménagements spécifiques selon les besoins.

Accessibilité des environnements de travail

- Améliorer l'accessibilité physique des locaux (mobilité, équipements adaptés).
- Renforcer l'accessibilité numérique des outils et plateformes utilisées en interne.

Sensibilisation et engagement collectif

- Encourager les collaborateurs à collaborer avec des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), notamment dans le cadre de la gestion des déchets au sein des locaux du groupe.
- Mettre en place des campagnes de sensibilisation pour favoriser un environnement de travail plus inclusif.

Renforcement de la politique d'inclusion avec AGEFIPH

En 2024, Kaufman & Broad a noué un partenariat avec l'AGEFIPH pour mener un diagnostic interne sur ses pratiques en matière d'insertion et de maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Dans ce cadre :

Un questionnaire anonyme sera adressé à l'ensemble des collaborateurs afin d'identifier des pistes d'action pour améliorer l'intégration des travailleurs en situation de handicap ou rencontrant des difficultés de santé.

Les résultats permettront de définir des mesures concrètes, adaptées aux réalités du terrain, pour renforcer l'accessibilité, l'accompagnement et la sensibilisation des équipes.

À travers ces actions, Kaufman & Broad réaffirme sa volonté de construire un environnement de travail inclusif, où chaque collaborateur peut évoluer dans des conditions adaptées et bénéficier des mêmes opportunités de carrière. L'amélioration continue de ces dispositifs demeure une priorité pour le groupe, en cohérence avec ses engagements en matière de responsabilité sociétale et d'égalité des chances.

5.3.1.3.4. Indicateurs et objectifs ressources humaines

Engagements/ Objectifs du groupe	Résultats 2024	Prochaines étapes / Améliorations
Obtenir la certification Great Place To Work d'ici 2026	Obtenue en 2023	Maintien de la certification et suivi des critères d'amélioration
Développer une politique d'engagement sociétal des collaborateurs	Taux de participation stable à l'arrondi solidaire et engagement dans des actions de mécénat	Renforcer la communication interne pour encourager la participation
Taux de réalisation des entretiens professionnels > 90 %	97,5 % réalisés en 2024	Maintien de l'engagement et suivi de la qualité des entretiens
Former plus de 75 % des collaborateurs chaque année	98 % formés en 2024	Assurer un suivi sur l'impact des formations sur les compétences
Maintenir une politique de maintien et de retour à l'emploi pour les personnes d'au moins 55 ans	17,32 % des effectifs ont 55 ans et plus	Continuer les actions d'accompagnement et de transmission des savoirs
Recruter 4 % de jeunes en alternance dans l'effectif du groupe	9,7 % des effectifs en alternance	Objectif largement dépassé, suivi de l'évolution vers des CDI
Obtenir 90/100 à l'Index Égalité Homme – Femme en 2026	Score de 88/100 en 2023	Poursuivre les actions correctives pour réduire les écarts de rémunération
Maintien de l'actionnariat salarié à au moins 10 %	10,17 % des salariés actionnaires au 30 novembre 2024	Suivi de la participation des salariés pour maintenir l'engagement

5.3.2. Ressources humaines sur la chaîne de valeur

Le modèle d'affaire publié aux sections 5.1.2.2.2. du présent chapitre et 1.1.1.2 « Présentation de la Société » du chapitre 1 présente une vision synthétique de la chaîne de valeur du groupe.

1. Partie amont :

Fournisseurs de 1^{er} rang : les Entreprises de construction. Le groupe confie la réalisation de ses projets à des entreprises de construction spécialisées, via des contrats de louage d'ouvrage en entreprise générale ou en lots séparés (gros œuvre, plomberie, électricité, etc.). Ces entreprises, majoritairement immatriculées en France, ont essentiellement une activité itinérante, leurs lieux de production étant principalement les sites de réalisation des projets immobiliers. Les chantiers de construction sont soumis à des réglementations strictes en matière de sécurité et de lutte contre le travail dissimulé. Sont également considérées comme fournisseurs de 1^{er} rang les fournisseurs de services et professions libérales (architectes, bureaux d'études, avocats, assurances, etc.). Le groupe identifie :

Risques :

- Un risque pour les fournisseurs entreprises de construction relatif aux enjeux de sécurité sur les chantiers de construction (en particulier pour les travailleurs impliqués dans les phases de réalisation du gros œuvre et de réalisation du clos et couvert) et de lutte contre le travail dissimulé, concernant également leur recours à la sous-traitance.
- Un risque lié à divers enjeux spécifiques aux autres fournisseurs de 1^{er} rang tels que les professions intellectuelles (architectes, bureaux d'études, etc.) : intensité du travail, insécurité de l'emploi, horaires pénibles par exemple.

Impacts :

- Un impact positif relatif à la prise en compte des enjeux d'éthique des affaires et de responsabilité sociétale et environnementale dans la politique d'achats responsables du groupe ; ainsi qu'en raison de l'achat de prestations permettant une production alignée avec les enjeux de transition environnementale du secteur pouvant induire une montée en compétence des acteurs ;
- Un impact lié à la transition environnementale des projets immobiliers du groupe (abandon de la mise en œuvre de solutions énergétiques fossiles, recours à des composants, matériaux et équipements bénéficiant de données environnementales, etc.) nécessitant une montée en compétence.

L'activité du groupe se déroulant exclusivement en France avec des partenaires majoritairement français, aucun risque majeur lié au travail des enfants ou au travail forcé n'a été identifié.

Fournisseurs de 2nd rang : les fournisseurs de matériaux de construction (ciment, béton, planchers, modules bois, enduits, etc.), composants (appareillage électrique, matériel de plomberie, menuiseries, etc.) et équipements (systèmes énergétiques, ascenseurs, etc.). Ils produisent et commercialisent les matériaux, composants et équipements que les entreprises de construction leur achètent et assemblent pour répondre au cahier des charges du groupe. Il s'agit pour la plupart de groupes français et internationaux ayant généralement un siège social en France. Ces derniers peuvent également avoir une chaîne de valeur amont suivant la nature et complexité de leurs matériaux, produits et équipements. Le groupe identifie :

Impacts :

- Un impact lié à la transition environnementale des projets immobiliers du groupe (baisse et abandon progressif de l'achat d'équipements énergétiques fossiles, recours à des composants, matériaux et équipements bénéficiant de données environnementales).
- Un impact à travers la prise en compte des enjeux d'éthique des affaires, de responsabilité sociétale et environnementale dans la politique d'achat du groupe ;
- Un impact positif à travers l'achat de prestations permettant une production alignée avec les enjeux de transition environnementale du secteur pouvant induire une montée en compétence des acteurs de la filière du bâtiment.

2. Partie aval :

Les clients du groupe sont souvent les utilisateurs finaux, tels que des propriétaires occupants ou des entreprises acquérant leurs propres bureaux. Alternativement, il peut s'agir d'investisseurs immobiliers, particuliers ou foncières, qui louent les espaces aux utilisateurs finaux. Durant la vie de l'ouvrage, des entreprises peuvent intervenir pour des opérations de maintenance et d'entretien nécessitant des mesures de sécurité appropriées. Le groupe identifie :

Impacts :

- Un impact positif à travers la prise en compte des enjeux d'éthique des affaires et de performance environnementale des opérations réalisées dans le suivi de la relation client.

Risques :

- Un risque pour les travailleurs amenés à intervenir sur l'ouvrage réalisé. La matérialité du risque est faible notamment du fait d'une production immobilière intégralement sur le territoire français ; de métiers de la gestion d'actif ayant peu de sujets à controverses, de la transmission au client des données numériques d'information sur le bâtiment ainsi que d'un dossier d'intervention ultérieure sur l'ouvrage, etc.).

5.3.2.1. Politiques concernant les ressources humaines de la chaîne de valeur

La sécurité, notamment sur les chantiers

La sécurité constitue un enjeu majeur sur les chantiers de construction. En tant que Constructeur Non Réalisateur, Kaufman & Broad confie la conception et le suivi de l'exécution des travaux à des prestataires spécialisés, comme des architectes et des bureaux d'études et de contrôle indépendants, formant l'équipe de maîtrise d'œuvre du projet. Cette équipe effectue le suivi des travaux et s'assure de la conformité réglementaire et contractuelle de la réalisation de l'opération par les entreprises de constructions. Le groupe vérifie que ces prestataires respectent leurs obligations administratives et légales, notamment en matière d'assurances, de cotisations sociales et d'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.

Kaufman & Broad, en tant que Maître d'Ouvrage, désigne dès la conception des ouvrages un Coordonnateur Sécurité et Protection de la Santé (SPS) indépendant sur chacun de ses projets. Le coordonnateur Sécurité et Protection de la Santé (SPS) désigné par Kaufman & Broad doit justifier d'une expérience professionnelle assurée par des organismes de formation certifiés ou d'un diplôme et avoir une formation spécifique de coordonnateur SPS (actualisée tous les cinq ans). En phase de conception, le coordonnateur SPS identifie les risques liés au chantier ainsi que les risques liés aux interventions ultérieures sur l'ouvrage, et informe les différentes entreprises intervenantes 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) propre au projet. Sur cette base, le coordonnateur SPS est chargé d'élaborer un Plan Général de Coordination de Sécurité et de Protection de la Santé (PGCSPS) harmonisant les mesures comprises dans les PPSPS. Le coordonnateur SPS a par ailleurs la charge de constituer un Dossier d'Intervention Ultime sur l'Ouvrage (DIUO) prenant en compte les enjeux de sécurité.

En phase d'exécution, le coordonnateur SPS contrôle les risques, partage les consignes aux entreprises et veille au respect de l'application des consignes de prévention en matière de sécurité.

Il arrive 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 organisationnels, 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.

L'accès aux chantiers est conditionné à l'autorisation préalable du groupe et au port d'équipements de protection individuelle. La commande et le renouvellement de ces équipements sont centralisés.

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, un process

interne a été mis en place pour organiser la remontée de l'information auprès des directions techniques et d'agence régionales afin de pouvoir suivre le sujet en lien avec les entreprises impliquées. Selon la gravité, la Direction Juridique, la Direction de la Qualité et la Direction Générale seraient également informées et impliquées dans le suivi.

Par ailleurs, le groupe est particulièrement vigilant sur les conditions de recours à la sous-traitance de ses fournisseurs 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 que feraient intervenir les fournisseurs soient 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.

Kaufman & Broad rappelle également ses exigences en matière de sécurité dans sa Charte Ethique Fournisseurs. Les partenaires et intervenants doivent assurer la sécurité et la santé de leurs collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions, en particulier par l'application stricte des règles régissant les chantiers. Ils doivent également sensibiliser leurs collaborateurs sur celles-ci si besoin. Cette attention doit concerner les collaborateurs ainsi que les intérimaires, les salariés des fournisseurs et des sous-traitants sur les chantiers et plus généralement toute personne susceptible de se trouver à proximité des chantiers et notamment les riverains, ou les utilisateurs finaux des constructions.

Les risques liés à la chaîne de valeur sont détaillés dans les sections 4.1.2. « Assurances » et 4.2.2.3. « Risques liés aux relations avec les fournisseurs ».

La prévention du travail dissimulé sur les chantiers

Kaufman & Broad veille à prévenir le travail dissimulé, un risque pouvant impacter l'image et la conformité réglementaire du groupe. Conformément à l'article D.8222-5 à 7 du Code du travail, le groupe exige des documents administratifs des entreprises cocontractantes (attestations sociales, déclarations légales, etc.), à fournir tous les six mois jusqu'à la fin du contrat.

Un contrat-cadre avec une plateforme dédiée facilite la collecte, la vérification et l'archivage des documents nécessaires pour lutter contre le travail dissimulé et garantir la conformité des entreprises. De plus, Kaufman & Broad confie régulièrement à un prestataire (généralement le SPS) des missions de contrôle pour s'assurer que les ouvriers présents sur les chantiers correspondent au personnel déclaré.

La Charte Ethique Fournisseurs annexée à tous les contrats rappelle les principales exigences du groupe :

- ne pas avoir recours au travail illégal,
- ne pas avoir recours au travail dissimulé,
- respecter le droit du travail en vigueur.

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. 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 - et a participé en 2024 aux ateliers d'amélioration continue - visant à définir et collecter certains indicateurs liés à l'éthique, la gouvernance et des informations sociales et environnementales des fournisseurs. Cette plateforme concerne les engagements techniques les plus significatifs. Ce questionnaire, appelé « préqualification éthique des affaires & développement durable », invite les fournisseurs à renseigner 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, est obligatoire et présenté au(x) valideur(s) et/ ou signataire(s) du marché.

Kaufman & Broad a généralisé des outils permettant la dématérialisation du traitement des appels d'offres via le dépôt en ligne des documents et la signature électronique des marchés. Cela a notamment permis de réduire le volume des dossiers papier et d'apporter plus de réactivité par un suivi des dossiers et des relances en ligne, au bénéfice des fournisseurs autant que du groupe.

Kaufman & Broad centralise également les achats et normalise les procédures de sélection des fournisseurs, notamment pour le second œuvre, tandis que le gros œuvre reste géré par chaque agence. Cette centralisation du référencement des fournisseurs de second rang (composants) permet de renforcer les relations avec des fournisseurs durables via des contrats cadres et de garantir une qualité uniforme des prestations sur l'ensemble du territoire. C'est aussi un moyen pour Kaufman & Broad de maîtriser la qualité des produits, de pouvoir garantir un même niveau de prestation et une image commune aux programmes sur l'ensemble du territoire.

Le respect des droits fondamentaux

Le groupe soutient les principes du Pacte Mondial de l'ONU touchant aux Droits de l'Homme, aux normes de travail et à l'environnement et veille au respect des principes qu'il définit, notamment les droits fondamentaux issus de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la dignité et la valeur de la personne humaine, la vie privée des salariés et l'égalité des droits des femmes et des hommes.

Dans le cadre de sa Charte Éthique Fournisseurs appliquée à tous ses partenaires, Kaufman & Broad demande à ses fournisseurs de respecter et promouvoir les droits fondamentaux, notamment ceux visés par les conventions de l'OIT. Les fournisseurs s'engagent ainsi à ne pas avoir recours au travail forcé ou obligatoire tel que défini dans les conventions C29 et C105 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Les fournisseurs s'engagent également à appliquer les dispositions relatives à l'élimination du travail des enfants et à la protection des enfants et des adolescents, telles que définies par la législation. Ils s'engagent en particulier à ne pas employer de personnes n'ayant pas atteint l'âge minimum requis pour travailler en vertu de la législation ou, à défaut, par les conventions C138 et C182 de l'OIT.

La diversité et la lutte contre la discrimination

Le groupe encourage la diversité des profils et des parcours dans le respect de ses engagements de non-discrimination. Le groupe s'est engagé contre toute forme de discrimination. Kaufman & Broad demande dans le cadre de la Charte Éthique Fournisseurs à lutter contre toute forme de discrimination.

La liberté d'association et le droit de négociation

Le groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par l'animation des instances de représentants du personnel. Kaufman & Broad demande dans le cadre de sa Charte Éthique Fournisseurs à ses partenaires de respecter la représentation collective des collaborateurs et la liberté syndicale de leurs collaborateurs.

La durée du travail et le niveau de rémunération

Kaufman & Broad s'engage à favoriser la qualité de vie au travail et personnelle en garantissant notamment le respect des règles légales en matière de temps de travail et de rémunération. Le groupe demande dans le cadre de sa Charte Éthique Fournisseurs annexée aux contrats de :

- Respecter la législation applicable en matière de salaire minimum,
- Verser de façon régulière leurs salaires aux employés,
- Respecter la législation applicable en matière de temps de travail.

La sécurité des interventions sur les produits commercialisés

Kaufman & Broad confie à un Coordonnateur Sécurité et Protection de la Santé (CSPS) indépendant, la réalisation d'un dossier d'intervention ultérieure sur l'ouvrage (DIUO) prenant en compte les enjeux de sécurité. Ce dossier est systématiquement transmis au client (syndic en cas de copropriété, investisseur institutionnel ou bailleur).

Dépendance fournisseurs

Au cours de l'exercice 2024, les dix premiers fournisseurs ont représenté 26,1 % des flux facturés par les fournisseurs, et le premier fournisseur a représenté 12,6 % de ceux-ci.

5.3.3. Collectivités, riverains et communautés affectées

L'activité du groupe consiste à développer des projets immobiliers - des logements de manière majoritaire - visant à répondre aux besoins fondamentaux de logement dignes, tels que définis dans le « plancher social » des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Ces projets s'adaptent aux évolutions démographiques et sociales, en tenant compte des enjeux du mal-logement, de la réduction des inégalités, ainsi que des besoins spécifiques des étudiants et des seniors.

L'évaluation des impacts, dépendances, risques et opportunités liés aux communautés potentiellement affectées par l'activité du groupe prend en compte :

- Un impact positif à travers les projets immobiliers conçus et mis en œuvre par le groupe. Tous les projets obtiennent des autorisations d'urbanisme conformes aux règlements élaborés dans le cadre de processus transparents et participatifs. Ces projets répondent aux besoins essentiels en matière de logement, notamment via une offre de logements abordables, accessibles, sociaux ou conventionnés. Cela inclut également des réponses adaptées aux évolutions sociétales prises en compte dans les schémas directeur pour l'aménagement des territoires, telles que la baisse de la taille des ménages, les besoins en logements étudiants ou pour les seniors.
- Un impact positif en lien avec la conception de projets immobiliers au plus proche des territoires privilégiant une contractualisation avec des fournisseurs de taille moyenne implantés localement, permettant un ancrage territorial fort, contribuant au développement économique des régions.
- Un impact sur l'amont de la chaîne de valeur par l'activité des fournisseurs sur le chantier du projet : les chantiers de construction menés par les fournisseurs peuvent avoir un impact temporaire sur l'environnement des riverains, notamment en termes de bruit, poussière ou flux logistiques spécifiques au site. Ces enjeux sont anticipés et pris en compte à travers la **Charte Chantiers Verts et Faibles Nuisances (CVFN) Kaufman & Broad**, appliquée systématiquement sur l'ensemble des chantiers du groupe pour limiter les nuisances.

- Des opportunités relatives aux possibilités de développer des projets immobiliers qui répondent aux évolutions socio-démographiques, et notamment :
 - Résorption du mal-logement : en 2023, 1 098 000 personnes étaient privées de logement et 3 421 250 personnes vivaient dans des conditions précaires ou en situation de fragilité (source : Fondation pour le Logement des Défavorisés).
 - Logements pour étudiants et jeunes actifs : l'augmentation de la durée des études et le prolongement de la vie célibataire ont généré une demande accrue, avec 250 000 étudiants supplémentaires entre 2018 et 2023, pour atteindre 2,935 millions.
 - Petites typologies de logements : la décohabitation et la réduction de la taille des ménages (passant de 2,42 occupants par ménage en 1999 à 2,16 en 2021, source INSEE) renforcent la nécessité de développer des logements adaptés.
 - Logements pour seniors : l'allongement de l'espérance de vie (de 77,8 ans en 1994 à 82,3 ans en 2024) accentue le besoin en logements adaptés et en immobilier spécifiques.
- Un risque lié à l'acceptabilité des projets immobiliers, induisant une dépendance :
 - aux collectivités, dans la mesure où celles-ci délivrent les autorisations de construire,
 - aux riverains des opérations et/ou entités ayant un intérêt à agir sur le projet au regard de recours éventuels sur l'autorisation rendant possible la réalisation du projet.

5.3.3.1. Faciliter l'accès au logement sur les territoires

Le groupe est à l'écoute du marché et dispose d'une organisation interne lui permettant d'adapter et de faire évoluer ses produits rapidement.

Dès la fin des années 2000, 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. Le groupe a également anticipé et intégré les nouveaux enjeux pris en compte dans les documents d'aménagement du territoire et de planification urbaine pour faire évoluer son offre (limitation de l'étalement urbain, métropolisation des territoires, intensification urbaine, etc.). Le groupe a alors élargi son offre de logements individuels mais aussi collectifs vers les primo-accédants ainsi que vers les investisseurs en proposant des produits plus compacts et plus fonctionnels tout en préservant la surface utile.

Le tableau ci-dessous reflète les typologies d'acheteurs du groupe sur les trois derniers exercices comme suit :

Typologie d'acheteur en nombre	2024	2023	2022
Investisseur	12%	13%	31%
Bloc	73%	78%	56%
Primo-accédant	12%	7%	8%
Second accédant	3%	2%	5%
TOTAL	100%	100%	100%

Innover pour rendre plus abordable l'accès à la propriété : les logements en Bail Réel Solidaire

La politique de Kaufman & Broad est d'innover et de s'impliquer dans le développement de montages immobiliers innovants au service de l'accessibilité de ses produits. Plusieurs programmes en zone tendue

Faciliter l'accès à la propriété

Pour soutenir les primo-accédants, le groupe développe des logements à prix maîtrisés, vendus environ **20 % en dessous du prix du marché** (moins de **4 000 €/m² TTC en Île-de-France** et moins de **3 000 €/m² TTC en région**).

Ces programmes, situés en périphérie mais bien connectés aux centres-villes via les transports en commun, répondent aux critères de solvabilité des primo-accédants tout en étant attractifs pour les investisseurs. Grâce à son savoir-faire, Kaufman & Broad conçoit des logements compacts et agréables à vivre, tout en respectant ses standards de qualité et de performance environnementale.

sont ainsi commercialisés sous le montage du Bail Réel Solidaire (BRS). Le principe du BRS consiste à dissocier le foncier du bâti. Le foncier est porté par un Organisme Foncier Solidaire (OFS) sur le long terme et loué à un prix faible à l'acquéreur du bâti. Cela permet une baisse du prix d'achat de l'ordre de 25 % à 35 % au bénéfice de ménages modestes résolvabilisés, pouvant ainsi accéder à la propriété.

Développer l'offre de logements locatifs abordables pour les ménages à faibles revenus

Kaufman & Broad travaille également étroitement avec les bailleurs sociaux afin de contribuer à la construction de logements locatifs intermédiaires et de logements locatifs sociaux (logements locatifs 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. L'accès au logement social est soumis à des conditions de ressources, car ces logements disposent d'un dispositif fiscal dédié à leur financement spécifique et sont gérés par des organismes agréés par l'État. Il peut notamment s'agir de logements :

- PLAI, financés par le Prêt Locatif Aidé d'Intégration, attribués aux locataires en situation de précarité économique. Selon une étude de l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS) de mars 2024, 24 % des ménages ont un niveau de revenu inférieur ou égal au plafond des logements locatifs PLAI,
- PLUS, financés par le Prêt Locatif à Usage Social correspondent aux locations à loyer modéré ; éligibles à 54 % des ménages français (source ANCOLS),
- PLS, financés par le Prêt Locatif Social, attribués aux candidats locataires ne pouvant prétendre aux locations à loyer modéré mais ne disposant pas de revenus suffisants pour se loger dans le parc immobilier privé ; éligibles à 70 % des ménages français (source ANCOLS),
- LLI, logements location intermédiaire également attribués aux personnes dont les revenus sont trop élevés pour pouvoir être éligibles à un logement social, mais trop faibles pour se loger dans le parc privé.

Pour faire face aux besoins de réalisation de programmes de logement social (notamment dans des territoires en dehors des grandes métropoles, c'est-à-dire en zones 2 et 3 sociales, zones Pinel B2 et C), le groupe a créé une structure dédiée, Kalilog, pour proposer une réponse nationale à ces enjeux. Cette activité est pour le groupe la concrétisation d'une opportunité à impact sociétal positif qui permet une nouvelle diversification et un développement complémentaire pour des projets VEFA 100 % social. Kalilog permet aux collectivités d'atteindre le seuil de 25 % de logements sociaux imposé par la loi SRU, tout en favorisant le maintien des jeunes ménages, familles et seniors dans leur région

Indicateur : en 2024, 68 % des réservations logements du groupe sont des lots soumis à des conditions de ressources pour les acquéreurs ou occupants locataires (contre 66 % en 2023).

Développement des résidences de services	Nombre de lots construits à l'avancement en 2024		Part du chiffre d'affaires global en 2024 ^(b)	Nombre de lots construits à l'avancement en 2023		Part du chiffre d'affaires global en 2023 ^(b)
	Chiffre d'affaires en 2024 ^(a)			Chiffre d'affaires en 2023 ^(a)		
Résidences seniors	180	28 846	3%	27	31 207	2%
Résidences étudiants	329	28 386	3%	145	10 960	1%
Résidences intergénérationnelles	89	9 626	1%	118	13 382	1%
TOTAL	598	66 858	7%	470	55 549	4%

(a) En milliers d'euros.

(b) Hors JVT.

5.3.3.2. Développer l'emploi et l'économie des territoires

Déjà implanté dans les principales métropoles, Kaufman & Broad a au fil des années renforcé son maillage territorial en s'établissant dans des villes grandes agglomérations, notamment grâce à l'acquisition de sociétés comme Serge Mas Promotion, Safaur et Seri Ouest. Cette stratégie permet au groupe de diversifier ses projets tout en contribuant au dynamisme économique des territoires.

En tant que développeur-constructeur, le groupe joue un rôle significatif dans la création d'emplois, en générant des opportunités économiques dans les régions où il opère. Kaufman & Broad privilégie le recours aux fournisseurs et entreprises locales, valorisant ainsi les savoir-faire régionaux et renforçant les économies locales. Selon une étude de la Banque des Territoires (Perspective 2020), chaque logement neuf construit contribue à la création ou au maintien de 2,4 emplois, répartis entre 1,2 emploi direct et 1,2 emploi indirect.

Proposer des logements avec services pour étudiants et seniors

Kaufman & Broad intègre les enjeux socio-démographiques dans sa stratégie en développant des résidences-services pour seniors et étudiants.

• Résidences seniors – Cosy Diem

Conçues en collaboration avec le Gérontopôle de Toulouse, ces résidences favorisent l'autonomie et la convivialité des seniors. Les appartements sont ergonomiques et sécurisés, tandis que les espaces communs (restaurant, bibliothèque, salle de sport) encouragent les interactions entre résidents et avec la communauté urbaine. Ces résidences, implantées en cœur de ville, soutiennent également la mixité intergénérationnelle grâce à des espaces ouverts au public, comme les restaurants.

• Résidences pour étudiants – NéoResid

NéoResid gère actuellement 14 résidences pour le compte d'investisseurs et vise à gérer 8 nouveaux projets d'ici 2030 dont deux opérations sont déjà en cours de construction. Cela inclut des immeubles neufs ou rénovés, offrant plus de 1 000 logements étudiants et jeunes actifs avec des services adaptés : espaces de coworking, restauration, blanchisserie, salles de sport. Ces projets répondent à une demande croissante, due notamment à l'allongement des études, la décohabitation et à la métropolisation des territoires.

Les résidences encouragent les éco-gestes et invitent les étudiants à maximiser leur impact positif sur l'environnement par la puissance du collectif, contribuant ainsi à une démarche environnementale et sociétale responsable.

En fonction de la nature des projets, le groupe peut être amené à acquérir et rénover des immeubles de résidences services pour étudiants pour en améliorer la performance énergétique et carbone.

Exemple : le groupe a fait partie du tour de table portant sur l'acquisition des murs d'une résidence pour étudiants en exploitation par NéoResid à Amiens. Une opération de rénovation énergétique a pu être initiée suite au rachat de l'immeuble, portant notamment sur un remplacement des systèmes de chauffage et de production d'eau chaude sanitaire afin d'améliorer la performance énergétique et carbone de l'ouvrage.

L'évolution positive des indicateurs du tableau « Développement des résidences de services » ci-dessous reflète le déploiement de la stratégie du groupe.

5.3.3.3. Instaurer le dialogue autour du projet immobilier

Conformité réglementaire et participation du public

Tous les projets développés par Kaufman & Broad sont soumis à des autorisations administratives conformes aux documents d'urbanisme élaborés selon des procédures participatives. Ces processus incluent des débats publics et des concertations préalables lors de l'élaboration des plans d'aménagement, ainsi que des enquêtes publiques ou des participations électroniques lors de leur approbation.

Concertation avec les parties prenantes locales

Reconnaissant l'impact des projets urbains sur le cadre de vie, les usages et la mobilité, Kaufman & Broad organise, autant que possible, des réunions de concertation avec les riverains avant le dépôt du permis de construire. Généralement initiées par la municipalité, ces réunions visent à informer les résidents, à échanger sur le déroulement du projet et à considérer leurs retours.

Pour intégrer les citoyens au projet immobilier, le groupe collabore également avec des associations spécialisées dans la participation des habitants, tenant compte de l'histoire des lieux et du projet urbain, et facilitant les échanges entre le groupe, les riverains et les élus. Ainsi, depuis 2020, un partenariat opérationnel avec l'association Empreintes Citoyennes a permis de développer la « Démarche (H)urbaine », favorisant un aménagement urbain ouvert au dialogue et attentif aux attentes du territoire et de ses acteurs. Cette collaboration, où l'association joue un rôle de médiateur, inclut également la formation des collaborateurs de Kaufman & Broad sur les enjeux sociétaux liés à l'aménagement immobilier, renforçant ainsi des modèles de collaboration vertueux.

Ces démarches proactives permettent d'anticiper et de désamorcer les tensions potentielles liées à de nouveaux projets immobiliers en privilégiant l'échange dès la phase de conception.

Projets Peugeot et Citroën à Toulouse

Ces deux projets de recyclage foncier à Toulouse se développent sur deux anciennes friches industrielles totalisant plus de 5 hectares. Ces terrains très imperméabilisés étaient occupés par des concessions automobiles, dans un environnement résidentiel. Kaufman & Broad et la mairie ont organisé des réunions de concertation en 2022 et 2023 avec les riverains et parties prenantes aux projets. Ces échanges ont permis certaines améliorations des projets au stade de la conception, notamment sur des enjeux urbains, architecturaux et en matière de végétalisation des sites.

Projet les jardins d'Ozalie à Mayenne

Kaufman & Broad et la Mairie ont organisé une réunion avec les riverains qui a permis la présentation du projet, lequel s'inscrit dans un contexte urbain particulier. Kaufman & Broad a donc pu démontrer les qualités de son projet pour tenir compte de spécificités du secteur, étant dans un périmètre ABF, avec une programmation de résidence sociale intergénérationnelle en bois. Le groupe a également présenté et échangé sur le choix de traitement des clôtures et des végétaux mitoyens pour la gestion des limites séparatives durant les réunions avec les riverains et présenté le calendrier prévisionnel de l'opération. Des mails réguliers adressés aux participants permettent d'échanger avec les parties prenantes en phase de travaux et d'informer les riverains sur les étapes clés du projet.

Transparence des autorisations d'urbanisme

Conformément aux obligations légales, toutes les autorisations d'urbanisme obtenues par le groupe sont affichées de manière visible sur les sites concernés. Les documents relatifs à ces autorisations sont accessibles au public sur demande auprès des collectivités compétentes. Les tiers, tels que les associations ou les riverains, disposent d'une période pour contester ces autorisations en se fondant sur leur conformité aux règles d'urbanisme locales et au Code de l'urbanisme.

Mise en œuvre du référé préventif

Pour protéger les riverains et le groupe, Kaufman & Broad initie fréquemment une procédure de référé préventif lors du lancement d'opérations en milieu urbain dense. Ce dispositif permet, avant le début des travaux, de faire constater par un expert indépendant l'état des propriétés voisines. Selon la mission définie par le tribunal, cette procédure peut se poursuivre pendant les travaux, offrant aux riverains

la possibilité de signaler d'éventuels dommages ou nuisances liés au chantier, afin d'y apporter les correctifs nécessaires.

Gestion et réduction des nuisances pendant le chantier

Conscient des impacts potentiels des chantiers sur les riverains et le personnel, le groupe met en place des mesures pour réduire les nuisances telles que les déchets, les eaux usées, le bruit, la poussière, l'aspect visuel du site et les risques pour la santé. Kaufman & Broad impose à ses fournisseurs la prise en compte de ces enjeux, soit par des clauses contractuelles, soit par des initiatives internes comme la charte « Chantier vert à Faibles Nuisances ». Le groupe peut également être assisté par un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage Environnementale (AMOe).

Les riverains disposent d'un contact au sein du groupe pour signaler d'éventuelles nuisances. De plus, sur certaines opérations, une entreprise de nettoyage est mandatée pour entretenir régulièrement les abords immédiats du chantier.

5.3.3.4. Une implication durable auprès des collectivités

Intégration des programmes aux politiques urbaines des collectivités

Kaufman & Broad s'engage à collaborer étroitement avec les collectivités locales pour garantir que ses projets immobiliers s'intègrent harmonieusement aux politiques publiques d'aménagement du territoire et de la ville. Chaque programme est conçu en concertation avec les communes, contribuant ainsi aux initiatives locales et à la préservation du patrimoine. Les emplacements sont choisis selon des critères qualitatifs, tels que la qualité du terrain, l'accessibilité, la proximité des

équipements publics, des commerces, des transports en commun et des services.

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.

Cours du Dôme à Toulouse

À 15 min à pied du Capitole, sur la rive gauche de la Garonne, Kaufman & Broad a livré un projet résidentiel situé à quelques pas du Monument Historique du Dôme de la Grave et du jardin Raymond VI. Inspirée de l'œuvre originale de Fernand Pouillon, la résidence Cour du Dôme crée un dialogue entre une écriture contemporaine et le patrimoine architectural de Toulouse pour mieux les révéler l'une l'autre. Elle emprunte sa silhouette aux dimensions imposantes de l'ancien hôpital dont elle a pris la place, tout en exprimant une certaine délicatesse grâce au travail fin des corniches et des dessins en façades. Respectueuse des bâtiments alentour, et soucieuse de valoriser le patrimoine de la ville, l'opération se pare de tuiles, de briques traditionnelles ainsi que de pierres de Caylus, typiques de la région. La prise en compte de la dimension patrimoniale dans le projet et la qualité du dialogue avec l'Architecte des Bâtiments de France a été au cœur de la conduite de l'opération par Kaufman & Broad.

Le groupe contribue également systématiquement et sur tous les projets au financement des équipements publics par le biais des taxes d'aménagement, et sur certaines opérations par des dispositifs tels que le Projet Urbain Partenarial, une méthode de financement contractualisé avec la collectivité permettant le financement en tout ou partie des équipements publics nécessaires au fonctionnement des projets menés. Kaufman & Broad est sollicité pour développer et améliorer l'attractivité des quartiers dans lesquels le groupe implante ses opérations. Dans le cadre du projet Green Lodge à Villepreux, un gymnase et une école ont ainsi été réalisés puis rétrocédés à la ville, dans le cadre d'un projet urbain de partenariat associé à cette opération de plus de 500 logements.

5.3.3.5. Soutien d'organisations en lien avec la fabrique d'une ville plus vertueuse

Le groupe soutient plusieurs organisations indépendantes en lien avec la recherche, l'innovation et l'action envers une ville plus vertueuse intégrant les enjeux environnementaux et de transition écologique. La non remise en question du consensus scientifique international relatif au changement climatique fait partie des critères de soutien du groupe. Les organisations soutenues sont :

- Institut Français pour la Performance des Bâtiments (IFPEB) : 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.
- Association Bâtiment Bas Carbone (BBCA) : l'association œuvre à la réduction de l'empreinte carbone du bâtiment et à la mise en lumière des bonnes pratiques et des bâtiments exemplaires. Elle a pour objectifs de : faire prendre conscience de l'urgence à diminuer l'empreinte carbone des bâtiments ; développer la connaissance sur le bâtiment bas-carbone ; inciter à construire bas-carbone.
- Association Fibois France : association regroupant les 12 interprofessions régionales de la filière forêt-bois en France. L'association a pour mission de développer des actions interrégionales liées à la forêt et au matériau bois en favorisant la concertation et l'échange d'informations entre les Fibois régionales ; en favorisant et accompagnant la mise en place d'outils, de services et d'actions dans un cadre local, régional, interrégional ; en représentant les Fibois régionales auprès des partenaires nationaux de la filière forêt et bois.
- Observatoire de l'Immobilier Durable (OID) : 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. L'OID qui rassemble plus de 80 membres et partenaires sur toute sa chaîne de valeur.
- Booster du Réemploi : 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 neufs et réhabilitations de bâtiments.
- 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.
- Fondation 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. Le groupe siège au collège des auditeurs.

5.3.3.6. Fonds de dotation, dons et mécénat

Kaufman & Broad a constitué un Fonds de dotation. Il s'agit d'une entité à but non lucratif créée au service de la politique de mécénat du groupe pour permettre de financer des actions caritatives, de réaliser des missions d'intérêt général et de proposer aux collaborateurs d'y prendre part. Le Fonds de Dotation Kaufman & Broad fait le choix de s'engager en faveur de la qualité de vie et de l'éducation. Le Fonds de Dotation Kaufman & Broad a pour mission d'agir pour que des femmes, des hommes et des enfants puissent se construire un avenir grâce à l'accès à l'éducation et au savoir, à la santé, au sport, aux arts et à la culture. Ces convictions et ces valeurs guident les actions menées par le Fonds de Dotation Kaufman & Broad dans l'accompagnement de chaque projet.

En 2024, le Fonds de Dotation Kaufman & Broad a par exemple soutenu :

- l'association **l'école à l'hôpital** qui offre à des milliers de jeunes malades âgés de 5 à 25 ans l'opportunité de poursuivre leur scolarité à l'hôpital ou à domicile. Grâce aux enseignants bénévoles qualifiés, l'association propose un enseignement individuel et gratuit dans plus de 40 hôpitaux à Paris et en Ile-de-France.
- l'association **Helen Keller International**, une organisation humanitaire dont la mission est de combattre les causes et les conséquences de la cécité et de la malnutrition chez les enfants en créant des programmes de qualité basés sur l'expérience et la recherche.

5.3.4. Clients et utilisateurs finaux

Les clients et utilisateurs de l'entreprise sont le plus souvent :

Pour les logements :

- des particuliers qui seront occupants des logements (maisons et appartements) qu'ils acquièrent, dont des primo-acquéreurs (premier achat d'une résidence principale),
- des particuliers qui réalisent un investissement en achetant un logement (maison, appartement, lot de résidence pour étudiant, etc.) pour le louer et percevoir un revenu. L'utilisateur final est alors un ménage locataire (particulier, famille, étudiant, sénior, etc.)
- des institutionnels :
 - des bailleurs sociaux, personnes morales publiques ou privées qui achètent des lots ou des programmes de logements en vue de les louer à des ménages sous conditions de ressources. L'utilisateur final est alors un ménage locataire (particulier, famille, étudiant, sénior, etc.).
 - des foncières qui achètent des logements conventionnels (notamment murs de résidences services pour étudiants, séniors, logement familial) en vue de les louer à des personnes physiques. L'utilisateur final est alors un ménage locataire (particulier, famille, étudiant, sénior, etc.).

Pour l'immobilier tertiaire :

- des foncières qui se portent acquéreurs :
 - d'immeubles de bureaux pour les louer à un mono-utilisateur ou à plusieurs utilisateurs entreprises. Les usagers finaux sont les collaborateurs des entreprises locataires,
 - de cellules commerciales en pieds d'immeuble pour les louer à des utilisateurs et commerçants,
 - de murs d'hôtels, pour les exploiter directement ou les louer à des exploitants hôteliers. Les utilisateurs finaux sont les clients de l'hôtel.
 - d'immeubles de logistique. Les utilisateurs finaux sont les entreprises de logistique locataires.
- des entreprises propriétaires occupantes de leurs locaux tertiaires (bureaux, logistique, hôtel, commerce, etc.).

Le groupe n'identifie pas de typologies de clients ou utilisateurs finaux pour lesquelles les produits commercialisés présenteraient un risque matériel de nocivité, de maladies chroniques, de protection de la vie privée, de protection de données, de discrimination, d'accessibilité, de stratégie marketing et commerciale agressive.

5.3.4.1. Politique, actions et objectifs en matière de certification et labellisation

La politique du groupe est de considérer les labels et certifications comme un gage de qualité envers les parties prenantes du groupe qui démontre la qualité de ses programmes, et notamment la performance énergétique, environnementale et sociétale des bâtiments réalisés.

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, énergétique et environnementale, acoustique, de santé et de sécurité.

La politique du groupe est que tous les projets de logements lancés intègrent une certification qualité et environnement par un tiers indépendant accrédité par le COFRAC. Le COFRAC est l'organisme national français d'accréditation reconnu à l'international par l'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), l'International Accreditation Forum (IAF) et l'European co-operation for Accreditation (EA).

Dans ce cadre, le groupe a désigné des Référents Certification Environnementale pour chaque agence. Un contrôle de la désignation des Certificateurs est réalisé lors des comités fonciers, d'engagement et d'acquisition.

Le management de projet est mis en œuvre par les équipes opérationnelles en suivant les process internes Symphonik (référentiel de gestion des opérations immobilières du groupe). La direction Qualité Architecture et Expérience Client a pour rôle de veiller à la bonne mise en place des process et au respect des niveaux et exigences de la qualité souhaitées.

Objectif : atteindre un niveau de 100 % des projets logements livrés certifiés par un tiers indépendant accrédité COFRAC.

Sur l'activité Tertiaire

L'action du groupe Kaufman & Broad est de développer des projets conçus pour disposer d'une empreinte carbone élargie la plus faible possible sur le cycle de vie de l'immeuble. 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, au confort et à la sécurité des utilisateurs. Ces certifications ou labels sont adaptés à chaque programme en fonction des attentes. Pour chaque bâtiment tertiaire, le groupe vise à minima une double, voire triple, certification environnementale par des tiers indépendants accrédités.

Certification NF Habitat, NF Habitat HQE	Label E+C-
Certification BREEAM	Label Effinergie +
Certification LEED	Label Bâtiment Biosourcé
Certification WELL ou Osmoze	Label Biodiversity
Label Bâtiment Bas Carbone (BBCA)	Certification Effinature

Objectif : atteindre un niveau de 100 % des projets tertiaires livrés bénéficiant à minima d'une double certification.

Projet « Highlight »

L'opération d'Immobilier d'entreprise Highlight, siège du groupe depuis 2022, 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.

5.3.4.2. L'accompagnement et l'expérience client Kaufman & Broad en logement : assurer un suivi personnalisé à chacun des clients

La politique du groupe est d'accompagner ses clients sur toutes les phases du projet immobilier.

Les actions concernent aussi bien :

- la phase de commercialisation, via des méthodes de vente adaptées (bureaux de vente classiques, bureaux éphémères « pop-up BV », Boutik, utilisation d'outils digitaux permettant de visualiser les aménagements personnalisés, etc.)
- la phase ultérieure à l'acquisition d'un bien immobilier grâce au service relation client en phase de construction et livraisons et au Service Après Vente de 4 mois à 10 ans après livraison.

Pour plus de détails le lecteur est invité à se reporter au chapitre 1 section 1.1.2.2.4 « Clientèle ».

5.3.4.3. L'amélioration continue 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. Parmi les actions du groupe, la Direction de l'expérience client a déployé un outil interne afin d'assurer une démarche d'amélioration continue de la qualité du service et de la satisfaction du client.

Enquête de satisfaction des clients

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

- après la signature notaire ;
- après la visite cloison ;
- 3 mois après la livraison du logement ;
- un an après la livraison du logement.

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 réalisées 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 une fois par an aux membres du CODIR et CODIREL. Les Directeurs régionaux, directeurs d'Agence et de la relation client ont accès à la plateforme BVA leur permettant de suivre les résultats de satisfaction client et les verbatims clients de manière continue et à minima par trimestre. 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 à travers un document intitulé « l'Essentiel » qui a été remis à jour en 2024. 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, ...).

L'objectif du groupe est de solliciter systématiquement tous les ménages acquéreurs d'un logement pour recueillir leur avis sur au moins quatre étapes clés de leur parcours client.

Espace client

Le groupe a déployé une plateforme client digitale : Klient 360. Elle permet d'historiser tous les documents signés avec les clients et toutes les correspondances reçues et envoyées aux clients. Relié à l'espace client, cet outil s'est imposé comme un atout collaboratif au service de la relation client de Kaufman & Broad.

Klient 360 s'est avéré être 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 interne par les équipes de la DSI en concertation avec les opérationnels, Klient 360 est aujourd'hui l'interface de communication avec les clients : elle permet un suivi complet des interactions entre le groupe et ses acquéreurs 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 et de la relation client 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 électronique de son service client, la demande est identifiée et dirigée vers l'interlocuteur le mieux qualifié pour y répondre. Le groupe suit donc le délai permettant de démontrer sa capacité à prendre en charge les demandes et à répondre au client.

Et pour plus de transparence vis-à-vis de nos clients, Klient 360 est devenu la bibliothèque de documents qui pousse 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.

5.3.4.4. Protection des données des clients

La politique du groupe vise à assurer la protection des données personnelles ou sensibles de ses clients. Les procédures et actions de maîtrise mis en oeuvre à cette fin sont détaillés dans les sections 4.1.1.2.2.2. « Sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles » et 4.2.5.5. « Risques liés à la protection des données personnelles » du présent document.

5.3.4.5. Accessibilité des programmes immobiliers

La politique du groupe est de promouvoir la possibilité pour tous les utilisateurs la possibilité de circuler, se repérer, communiquer dans les bâtiments, accéder aux locaux et utiliser les équipements avec la plus grande autonomie possible.

Le groupe prend en compte avec ses partenaires concepteurs les enjeux d'accessibilité dès la phase de conception pour prévoir les aménagements et les dispositions techniques appropriées dans les parties communes ainsi que dans les logements, tels que l'organisation des espaces, les largeurs des portes ainsi que les équipements. Le groupe intègre ainsi dans ses objectifs la production :

- d'au moins 20 % des logements accessibles depuis rez-de-chaussée ou par ascenseur (généralisé pour tous les immeubles à partir de 3 étages) soient conçus de manière accessible. Les acquéreurs de ces logements peuvent faire la demande de travaux modificatifs réversibles et ne remettant pas en cause la possibilité de visite de l'appartement par une personne une situation de handicap.
- du reste des logements sur un principe évolutif : ils permettent l'accès et la circulation d'une personne en fauteuil dans le séjour et les toilettes et peuvent être rendus accessibles par la réalisation de travaux simples n'impactant pas la structure ni les réseaux.

5.3.4.6. Lutte contre la vulnérabilité financière

Le groupe souhaite prévenir toute situation de vulnérabilité financière pour ses clients en adoptant les mesures suivantes :

- **transparence des prix** : le groupe fournit une information claire et détaillée sur les prix de vente et les prestations optionnelles, permettant aux clients de prendre des décisions éclairées.
- **Indépendance du financement** : le groupe n'intervient pas dans la constitution des dossiers de financement des clients accédants. Ceux-ci sont invités à consulter les établissements bancaires de leur choix, directement ou via un courtier indépendant. Bien que le groupe puisse proposer une mise en relation avec des courtiers ou des banques partenaires, les clients ne sont en aucun cas obligés d'accepter ces propositions.

Cette approche vise à garantir que chaque client obtienne un financement adapté à sa situation personnelle, sans influence indue de la part du groupe.

5.3.4.7. Politique marketing et commerciale responsable

Le groupe développe un marketing et une stratégie commerciale responsable, respectueux et prenant en compte les enjeux de développement durable ; ainsi que des allégations environnementales justifiées et basées sur des éléments factuels.

5.3.4.8. Égalité des chances à l'achat et à la location

Le groupe applique une politique non discriminatoire des candidats acquéreurs ou locataires et exclut tout critère discriminatoire tel que l'origine, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, etc. Néoresid, filiale de Kaufman & Broad pour la gestion de résidences étudiants, peut prendre en compte des critères objectifs dans la sélection des candidats locataires, tels que leurs situations financières, le processus de sélection excluant tout critère discriminatoire.

5.4. Informations en matière de gouvernance – Conduite des affaires

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

Adopter un comportement responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes est l'un des axes de la stratégie RSE du groupe Kaufman & Broad. La politique du groupe proscrit toute forme de corruption, active ou passive, dans la conduite de son activité. Le groupe et ses collaborateurs s'engagent à être en stricte conformité avec la loi et à lutter contre la corruption. Le groupe dispose d'une Direction Juridique qui est en charge des sujets réglementaires et législatifs, qu'ils soient Corporate ou opérationnels, en lien avec la Direction de l'audit interne.

Le Code d'Éthique du groupe, actualisé en 2024, formalise les principes à suivre par les collaborateurs, couvrant les droits fondamentaux, les responsabilités, la conduite des affaires et les relations avec les parties prenantes. Pour davantage d'informations sur le dispositif décrit par la loi Sapin II ainsi que la formation en matière d'éthique, le lecteur est invité à se référer à la section 4.1.1.2.2.1. « Éthique des affaires et conformité ».

La protection des données personnelles a été identifiée comme un risque significatif pour le groupe. Elle fait donc l'objet d'un développement dédié en section 4.2.5.5.

5.4.2. La lutte contre l'évasion fiscale, le blanchiment et le financement du terrorisme

L'activité du groupe est entièrement localisée en France, avec toutes ses sociétés immatriculées sur le territoire français. Les contrôles fiscaux réguliers n'ont révélé aucune irrégularité. Le groupe et ses collaborateurs surveillent attentivement les paiements pour détecter toute irrégularité et signaler les transactions suspectes. Les notaires, qui authentifient les transactions immobilières, veillent à l'origine licite des fonds. La responsabilité pénale peut être engagée en cas de blanchiment, y compris pour les tentatives.

La politique et les actions en matière d'éthique des affaires et de conformité sont développées au sein du chapitre 4, section 4.1.1.2.2.1, et notamment :

- Lutte contre la corruption et le trafic d'influence
- Lutte contre l'évasion fiscale, le blanchiment et le financement du terrorisme
- Code d'Éthique et Règlement intérieur.
- Sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles

5.5. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné comme organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 30 novembre 2024.

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre groupe (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation Cofrac Validation /Vérification, n°3-1884, portée disponible sur www.cofrac.fr) nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 30 novembre 2024 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*⁽¹⁾, complété de nos procédures propres, figurant en annexe du présent rapport, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽²⁾.

(1) *Avis Technique - Intervention du CAC - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière – Actualisation décembre 2024*

(2) *ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre novembre 2024 et mars 2025 sur une durée totale d'intervention de 3 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Nos travaux ont été menés au siège de l'entité consolidante.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du code de commerce ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au siège de l'entité et couvrent 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris - La Défense, le 19 mars 2025

KPMG SA
François Plat
Associé

Annexe 1

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Fidélisation des collaborateurs et la rétention des talents
 Capacité d'anticipation et d'innovation dans les produits et services proposés
 Satisfaction client (conformité contractuelle et accompagnement des clients)
 Disponibilité des fournisseurs de qualité et compétitifs

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants	Niveau d'assurance
Effectif au 31/12	Modéré
Effectif moyen	Modéré
Taux de rotation	Modéré
Nombre d'embauches et de départs en CDI	Modéré
Taux d'absentéisme par motif sur l'année civile	Modéré
Part des effectifs formés sur l'année civile	Modéré
Part des logements soumis à des conditions de revenu avec objectifs social	Modéré
Part du CA liée aux résidences étudiants	Modéré
Part du CA liée aux résidences séniors	Modéré
Degré de dépendance du groupe aux 10 premiers fournisseurs	Modéré
Degré de dépendance du groupe au premier fournisseur	Modéré
Bilan des émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3)	Modéré
Part de projets situés en zone de crise (sécheresse)	Modéré
Quantité de déchets dangereux traités sur l'exercice	Modéré



06

**Informations
concernant
l'émetteur,
le capital
et l'actionnariat**



6.1	Renseignements à caractère général concernant le capital	250
6.1.1	Capital social	250
6.1.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	250
6.1.3	Capital autorisé mais non émis	250
6.1.4	Titres non représentatifs du capital	250
6.1.5	Autres titres donnant accès au capital	250
6.1.6	Options sur le capital de tout membre du groupe	251
6.1.7	Aliénation de participations croisées	251
6.1.8	Nantissement	251
6.1.9	Changements de contrôle	251
6.1.10	Evolution du capital social	251
6.2	Détail sur l'actionnariat de la Société	252
6.2.1	Répartition du capital et des droits de vote	252
6.2.2	Actionnariat salarié	252
6.2.3	Franchissement de seuil dans le contrôle de Kaufman & Broad SA	253
6.2.4	Acquisition par la Société de ses propres actions	253
6.2.5	Opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisées au cours du dernier exercice	255
6.2.6	Opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisées post exercice 2024	256
6.3	Dividendes	256
6.3.1	Politique de distribution	256
6.3.2	Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	256

6.1. Renseignements à caractère général concernant le capital

6.1.1. Capital social

Le capital social, au 30 novembre 2024, s'élève à 5 164 125,72 euros et est divisé en 19 862 022 actions de 0,26 euro de valeur nominale chacune, toutes souscrites en totalité et intégralement libérées. Ces opérations sont décrites à la section 6.1.10 « Evolution du capital social » du présent document.

6.1.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions bénéficient toutes des mêmes droits et privilèges (voir section 6.3.1 « Politique de distribution »), sous réserve de l'existence de droits de vote double. Seules les actions détenues par Kaufman & Broad se trouvent privées durant la période d'auto-détention de leurs droits de vote et des droits d'avoir une part des bénéfices et de tout *boni* de liquidation.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société du 21 janvier 2000 a attribué un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire (ainsi qu'à toutes les actions issues de ces mêmes titres). Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes bénéficieront du droit de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit. Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif dans le cadre d'une succession ou d'une donation familiale.

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de prescriptions spécifiques. La suppression des droits de vote double relève de la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire, laquelle ne peut être décidée qu'avec l'autorisation d'une Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

Le nombre total connu au 30 novembre 2024 d'actions ayant droit de vote double s'élève à 6 271 884 actions représentant 13 206 231 de droits de vote exerçable en Assemblée Générale (incluant les voix doubles). Ainsi, à cette même date, le nombre total de droits de vote théoriques de la Société s'élève à 26 156 501 et le nombre total de droits de vote exerçable en Assemblée Générale s'élève à 25 671 782 (la différence correspondant au nombre d'actions autodétenues par la Société privées de droits de vote).

Assemblées Générales

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales. L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts (sauf exceptions légales).

L'Assemblée Générale Extraordinaire est compétente pour modifier les statuts (sauf exceptions légales).

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la Loi. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété d'au moins une action, sous la forme et aux lieux indiqués dans l'avis de convocation. Tout actionnaire peut se faire représenter dans toutes les Assemblées dans les conditions légales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par décret. Ces stipulations sont prévues à l'article 18 des statuts de la Société.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, son partenaire pacsé, par un autre actionnaire ou par toute personne physique ou morale de son choix dans toutes les Assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou en son absence par le Vice-Président ou en l'absence de ce dernier par un Administrateur désigné par le Conseil d'Administration. Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

6.1.3. Capital autorisé mais non émis

La synthèse des autorisations consenties par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ou de titres donnant accès audit capital figure à la section 3.5.6 du présent document.

6.1.4. Titres non représentatifs du capital

Le Conseil d'Administration dispose d'une autorisation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2023 à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances pour une durée de 26 mois, dans la limite d'un montant nominal maximum de 10 % du capital. Cette autorisation n'a pas été utilisée à ce jour.

6.1.5. Autres titres donnant accès au capital

6.1.5.1. Options de souscription et d'achat attribuées aux salariés et mandataires sociaux

Néant.

6.1.5.2. Actions gratuites

Pour plus de détail, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.4.3.

6.1.6. Options sur le capital de tout membre du groupe

Néant

6.1.7. Aliénation de participations croisées

Néant.

6.1.8. Nantissement

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de nantissement de ses titres.

6.1.9. Changements de contrôle

6.1.9.1. Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent document, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

6.1.9.2. Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Néant.

6.1.9.3. Pacte d'actionnaires

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires signé par des sociétés du groupe avec des cocontractants tiers. Dans le cadre des opérations en co-promotion, un protocole d'accord est signé (et/ou des conventions d'honoraires) entre les associés afin de préciser la répartition des rôles et les honoraires à facturer correspondant à ces prestataires.

6.1.10. Evolution du capital social

Opérations	Nombre d'actions émises	Montant des variations de capital	Prime d'émission pas actions	Montant cumulé de la prime d'émission	Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions	Valeurs Nominale
30 novembre 2021				59 093 757,56 €	5 645 385,98 €	21 713 023	0,26 €
1^{er} février 2022							
Réduction de capital	- 400 000	- 104 000,00 €	- 35,25 €	44 995 223,35 €	5 541 385,98 €	21 313 023	0,26 €
12 octobre 2022							
Augmentation de capital en faveur du FCPE KB ACTIONS 2022 ^(a)	299 999	77 999,74 €	18,99 €	50 691 604,36 €	5 619 385,72 €	21 613 022	0,26 €
30 novembre 2022				50 691 604,36 €	5 619 385,72 €	21 613 022	0,26 €
31 janvier 2023							
Réduction de capital	- 500 000	- 130 000,00 €	- 29,34 €	36 023 309,50 €	5 489 385,72 €	21 113 022	0,26 €
5 septembre 2023							
Réduction de capital	- 1 251 000	- 325 260,00 €	- 25,92 €	3 597 389,50 €	5 164 125,72 €	19 862 022	0,26 €
30 novembre 2023				3 597 389,50 €	5 164 125,72 €	19 862 022	0,26 €
30 NOVEMBRE 2024				3 597 389,50 €	5 164 125,72 €	19 862 022	0,26 €

(a) Voir section 6.2.2.1 « L'épargne salariale ».

6.2. Détail sur l'actionariat de la Société

6.2.1. Répartition du capital et des droits de vote

Le tableau ci-dessous indique la répartition du capital et des droits de vote au 30 novembre 2022, 30 novembre 2023 et 30 novembre 2024 :

Actionariat	Nombre d'actions	Pourcentage de capital	Pourcentage de droits de vote exerçable en Assemblée Générale	Pourcentage de droits de vote théorique
Public ^(a)	10 626 600	49,17%	38,61%	37,21%
Famille Rolloy (Promogim)	4 588 428	21,23%	27,00%	26,02%
Artimus Participation ^(b)	2 324 423	10,75%	16,62%	16,02%
Prédica / Spirica	1 766 629	8,17%	12,63%	12,17%
Employés ^(c)	1 253 698	5,80%	5,14%	4,95%
Kaufman & Broad SA	1 053 244	4,87%	0,00%	3,63%
TOTAL AU 30 NOVEMBRE 2022	21 613 022	100,00%	100,00%	100,00%
Public ^(a)	10 624 454	53,49%	42,14%	41,36%
Famille Rolloy (Promogim)	4 588 428	23,10%	29,67%	29,12%
Artimus Participation ^(b)	1 073 423	5,40%	8,36%	8,21%
Prédica / Spirica	1 766 629	8,89%	13,76%	13,51%
Employés ^(c)	1 324 369	6,67%	6,06%	5,95%
Kaufman & Broad SA	484 719	2,44%	0,00%	1,85%
TOTAL AU 30 NOVEMBRE 2023	19 862 022	100,00%	100,00%	100,00%
Public ^(a)	11 103 154	55,90%	43,96%	43,32%
Famille Rolloy (Promogim)	4 588 428	23,10%	30,18%	29,74%
Artimus Participation ^(b)	896 238	4,51%	6,96%	6,86%
Prédica / Spirica	1 766 629	8,89%	13,72%	13,52%
Employés ^(c)	1 123 576	5,66%	5,18%	5,10%
Kaufman & Broad SA	383 997	1,93%	0,00%	1,47%
TOTAL AU 30 NOVEMBRE 2024	19 862 022	100,00%	100,00%	100,00%

(a) Les titres détenus par les Administrateurs sont inclus dans la rubrique « Public » de l'actionariat au 30 novembre.

(b) Société détenue par certains dirigeants et salariés du groupe et présidée par M. Nordine Hachemi, Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA (qui détenait par ailleurs plus de 27 % du capital et des droits de vote d'Artimus Participations).

(c) Inclus les titres détenus dans les FCPE Kaufman & Broad Actionariat et « KB Actions » ainsi que les actions détenues à titre individuelles inscrites au registre des titres par les salariés de Kaufman & Broad présents à l'effectif de la Société à date.

À la connaissance de la Société, à l'exception des fonds gérés par Prédica, d'Artimus Participations, de la Famille Rolloy et des fonds gérés par Caisse Des Dépôts & Consignations (Investment Management), il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

6.2.2. Actionariat salarié

6.2.2.1. L'épargne salariale

Plan d'épargne groupe

Un plan d'épargne d'entreprise a été mis en place dans le cadre de l'introduction en Bourse en février 2000, puis amendé en février 2001, mars 2002, juillet 2003, septembre et décembre 2006, décembre 2007, décembre 2008, décembre 2009 et décembre 2014. Par avenant daté de juillet 2017, ce plan d'épargne a été élargi à l'ensemble des salariés des filiales du groupe et est devenu un plan d'épargne groupe. L'épargne recueillie à ce titre est investie dans le FCPE Kaufman & Broad Actionariat et dans le FCPE KB Actions créé en 2017.

Pour favoriser la constitution d'épargne dans des conditions financières et fiscales avantageuses, Kaufman & Broad a mis en place un Plan d'Épargne groupe ouvert à tous les collaborateurs (se référer à la section 3.3. « Intéressement et participation du personnel » du présent document). Il

comporte 2 Fonds Communs de Placement d'Entreprises (« FCPE ») dont le fonds « Kaufman & Broad Actionariat », investi en actions Kaufman & Broad qui bénéficie d'un abondement de l'entreprise et le fonds « KB Actions » (initialement avec « KB Actions 2017 ») avec son compartiment actuel restant « KB Actions 2022 ». Ces différents fonds successifs ont été ouvert dans le cadre d'offres d'actionariat 2017, 2019 et 2022 réalisées par augmentation de capital de Kaufman & Broad SA et fermées aux nouveaux versements.

L'actif du FCPE Kaufman & Broad Actionariat est composé principalement d'actions de la Société, ou, au choix des salariés, dans les Fonds Commun de Placement « Capi euro Monétaire », fonds classé par son règlement en « monétaire », « Capi Équilibre », fonds classé par son règlement en « diversifié », ou « Flexi Taux court Solidaire », fonds solidaire classé par son règlement en « obligations euro » et investi entre 5 et 10 % en titres d'entreprises « solidaires » définies à l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier.

« KB Actions 2022 »

Kaufman & Broad avait annoncé le 15 juin 2022, le lancement de son offre d'actionnariat « KB Actions 2022 » avec effet de levier et garantie de l'investissement, réservée aux salariés du groupe adhérents au plan d'épargne. Kaufman & Broad SA a constaté que l'augmentation de son capital résultante des souscriptions à l'offre « KB Actions 2019 » le 12 octobre 2022. L'offre a connu, comme en 2017 et en 2019, un très large succès. Le taux d'adhésion des collaborateurs éligibles a atteint 53 %, un nombre total de 299 999 actions ayant été souscrites au travers du compartiment « KB Actions 2019 » du FCPE KB ACTIONS pour un montant de 5 774 980,75 euros. Les 299 999 actions nouvelles émises dans le cadre de l'offre sont des actions ordinaires, entièrement assimilables aux actions existantes et portant jouissance courante.

Au 30 novembre 2024, les collaborateurs détenaient, principalement via les différents FCPE du Plan d'Épargne groupe, 741 815 actions de la Société représentant 3,73 % du capital de Kaufman & Broad SA.

6.2.2.2. Etat de l'actionnariat salarié au 30 novembre 2024

À la clôture de l'exercice, la participation des salariés telle que définie à l'article L. 225-102 du Code de commerce représentait 3,73 % du capital social de la Société.

Au 30 novembre 2024, le nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration s'élève à 121 287 actions représentant 197 166 voix. Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se reporter à la section 3.1.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » du présent document.

6.2.3. Franchissement de seuil dans le contrôle de Kaufman & Broad SA

En vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement un nombre d'actions représentant des seuils, fixés par le code de commerce, du capital existant ou des droits de vote de la Kaufman & Broad, devra en informer la société et l'Autorité

des Marchés Financiers au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Les franchissements des seuils légaux/statutaires intervenus au cours de l'exercice 2024 sont les suivants :

Date d'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% Capital
14/02/2024	Artimus Participations SAS	↘	1 041 109	5,25%
06/03/2024	Invesco Ltd	↗	569 115	2,17%
11/04/2024	Amiral Gestion	↗	400 187	2,01%
17/04/2024	Amundi	↗	414 412	2,08%
05/06/2024	Wellington Management Group LLP	↘	383 658	1,93%
17/06/2024	La Banque Postale Asset Management	↗	n/c ^(a)	2,01%
03/07/2024	Amundi	↘	272 387	1,37%
31/07/2024	Perpetual Limited	↗	403 505	2,03%
14/10/2024	Artimus Participations SAS	↘	991 076	4,99%

(a) Information non communiquée dans la déclaration de franchissement de seuil.

Outre les seuils légaux de franchissement du capital, l'article 7 des statuts de Kaufman & Broad prévoit une obligation de déclaration pour tout franchissement du seuil statutaire de 2 %.

À la date du présent document, la Société Kaufman & Broad SA n'a pas été informée d'autres franchissements de seuil que ceux déclarés précédemment qu'ils soient légaux ou statutaires ou par d'autres sociétés détenant plus de 5 % du capital.

6.2.4. Acquisition par la Société de ses propres actions

La sixième résolution soumise et votée à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mai 2001 a autorisé la mise en place d'un programme de rachat d'actions représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital de la Société. L'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder à l'achat par la Société de ses propres titres a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2024 dans sa quinzième résolution pour une durée de dix-huit mois. L'autorisation a été consentie au Conseil d'Administration, au cours de cette Assemblée Générale par la dix-septième résolution à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres, et ce pour une durée de vingt-six mois.

6.2.4.1. Programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 6 mai 2024

La quinzième résolution soumise et votée à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 6 mai 2024 a autorisé 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 dix-septième 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 99 310 110 euros et décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 50 euros par action.

En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfiques 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 dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Contrat de Liquidité

Depuis le 10 octobre 2018, Kaufman & Broad a confié à Rothschild Martin Maurel la mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité conforme aux dispositions légales. Ce contrat est renouvelé automatiquement chaque année, avec le dernier renouvellement intervenu le 16 juillet 2024. Pour sa mise en œuvre, 283 138,17 euros et 32 765 actions Kaufman & Broad SA ont été affectés initialement au compte de liquidité.

Au 30 novembre 2024, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 0 action et 1 465 258,89 euros non investis en actions.

6.2.4.2. Bilan des opérations d'achats et de ventes d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat de Liquidité, les volumes et prix d'opération durant l'exercice 2024 se décomposent comme suit :

Contrat de liquidité	2024
Nombre d'actions achetées	374 021 titres
Cours moyens des achats	30,77 euros
Nombre d'actions vendues	367 921 titres
Cours moyen des ventes	30,76 euros
Montant total des frais de négociation	40 000 euros

Au 30 novembre 2024, le groupe détenait 383 997 actions propres (représentant 1,93 % du capital de la Société), dont 246 594 actions (représentant 1,24 % du capital de la Société) servant à couvrir les plans d'actions gratuites attribuées à date.

6.2.4.3. Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières

Néant.

6.2.5. Opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisées au cours du dernier exercice

Date	Personne	Instrument financier	Prix moyen unitaire (en euros)	Nature opération	Volume total opération
14 février 2024	Artimus participations SAS	Action	30,340	Cession	- 32 373
11 avril 2024	Artimus participations SAS	Action	30,100	Cession	- 15 000
30 avril 2024	Artimus participations SAS	Action	30,275	Cession	- 15 000
03 mai 2024	Artimus participations SAS	Action	31,150	Cession	- 22
06 mai 2024	Artimus participations SAS	Action	31,400	Cession	- 4 790
28 mai 2024	Yves PERRIER	Action	32,007	Acquisition	1 000
29 juillet 2024	Isabelle BORDRY	Action	31,829	Acquisition	250
10 septembre 2024	RKCI SAS	Action	33,040	Cession	- 13 173
13 septembre 2024	RKCI SAS	Action	32,850	Cession	- 9 352
17 septembre 2024	RKCI SAS	Action	32,820	Cession	- 310
14 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,000	Cession	- 5 162
15 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,120	Cession	- 28 753
16 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,230	Cession	- 28 753
17 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,010	Cession	- 10 506
18 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,000	Cession	- 1 101
21 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,050	Cession	- 1 200
24 octobre 2024	Artimus participations SAS	Action	35,000	Cession	- 7 193
29 octobre 2024	RKCI SAS	Action	35,010	Cession	- 1 372
28 novembre 2024	Michel SIRAT	Action	31,500	Acquisition	300

6.2.6. Opérations sur titres des mandataires sociaux et de leurs proches réalisées post exercice 2024

Date	Personne	Instrument financier	Prix moyen unitaire (en euros)	Nature opération	Volume total opération
03-févr-25	Artimus participations SAS	Action	34,050	Cession	-4 603
04-févr-25	Artimus participations SAS	Action	34,040	Cession	-12 461
05-févr-25	Artimus participations SAS	Action	34,050	Cession	-500
06-févr-25	Artimus participations SAS	Action	34,030	Cession	-3 606
07-févr-25	Artimus participations SAS	Action	34,000	Cession	-251
11-févr-25	Artimus participations SAS	Action	33,520	Cession	-8 156
18-févr-25	Artimus participations SAS	Action	33,620	Cession	-18 852
04-mars-25	Artimus participations SAS	Action	33,550	Cession	-5 000
05-mars-25	Artimus participations SAS	Action	33,630	Cession	-21 406
07-mars-25	Artimus participations SAS	Action	34,000	Cession	-1 572
10-mars-25	Artimus participations SAS	Action	33,980	Cession	-3 184

6.3. Dividendes

6.3.1. Politique de distribution

Après approbation des comptes annuels et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable au titre de l'exercice, il est prélevé cinq pour cent (5 %) au moins pour constituer le fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde dudit bénéfice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

L'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition. En ce cas, la décision indique expressément les postes de réserve sur lesquels les

prélèvements sont effectués ; étant entendu que les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer sur ce bénéfice distribuable le prélèvement de toutes les sommes qu'elle juge convenables de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine l'affectation ou l'emploi.

La distribution des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf (9) mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation du Président du Tribunal de Commerce.

6.3.2. Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices

La Société a appliqué, au cours des trois dernières années, une politique de distribution de dividendes calculée comme suit :

Nota : le montant des bénéfices distribués y compris les émissions d'actions nouvelles est indiqué à la section 7.5 « Résultats des cinq derniers exercices » du présent document.

Paiement en numéraire du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023.

L'Assemblée Générale mixte à caractère ordinaire et extraordinaire de la Société Kaufman & Broad SA, qui s'est tenue au siège social le 6 mai 2024 sous la présidence du Président-Directeur Général, a décidé la distribution d'un dividende total de 2,40 euros par action au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023. La mise en paiement du dividende en numéraire est intervenue le 13 mai 2024.

Proposition du Conseil d'Administration du principe de versement d'un dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024

Le Conseil d'Administration qui s'est déroulé le 29 janvier 2025, prenant acte des résultats de 2024, de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau élevé de ses fonds propres a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 6 mai 2025, un dividende d'un montant de 2,20 euros par action au titre de l'exercice 2024.

Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.



07

**Patrimoine,
rapport financier
et résultats au
30 novembre 2024**

<i>7.1</i>	Comptes consolidés au 30 novembre 2024	260
7.1.1	État du résultat global consolidé	260
7.1.2	État de la situation financière consolidée	261
7.1.3	État des flux de trésorerie	262
7.1.4	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	263
7.1.5	Notes annexes aux états financiers	264
<i>7.2</i>	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	299
<i>7.3</i>	Comptes sociaux au 30 novembre 2024	303
7.3.1	Comptes annuels au 30 novembre 2024	303
7.3.2	Bilan	303
7.3.3	Principes généraux	304
7.3.4	Commentaires des états financiers	305
7.3.5	Intégration fiscale et situation fiscale latente	315
7.3.6	Transactions avec les parties liées	315
7.3.7	Événements postérieurs	315
7.3.8	Consolidation	315
7.3.9	Divers	316
<i>7.4</i>	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	318
<i>7.5</i>	Résultats des cinq derniers exercices	323

7.1. Comptes consolidés au 30 novembre 2024

7.1.1. État du résultat global consolidé

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes annexes	30 nov. 2024	30 nov. 2023
Chiffre d'affaires	3.2	1 076 762	1 409 055
Coût des ventes		-868 738	-1 151 823
MARGE BRUTE	3.2	208 024	257 232
Charges commerciales	3.3	-17 829	-20 875
Charges administratives	3.3	-56 956	-64 780
Charges techniques et service après-vente	3.3	-18 438	-22 021
Charges développement et programmes	3.3	-34 033	-40 224
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		80 768	109 332
Résultat opérationnel non courant	3.1 - 5.4	3 412	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		84 180	109 332
Charges financières		-27 161	-24 770
Produits financiers		15 954	10 922
RÉSULTAT FINANCIER	6.3	-11 207	-13 848
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT		72 973	95 484
Impôt sur les résultats	9	-14 935	-19 857
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES		58 038	75 627
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		-220	849
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	3.1.1	57 818	76 476
Résultat des participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	12 849	16 322
Résultat net - part du groupe		44 969	60 154
Nombre d'actions moyen de base	7.2	19 462 031	20 300 383
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	7.2	2,31	2,96
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	7.2	2,28	2,93

Résultat net global consolidé

(en milliers d'euros)	30 nov. 2024	30 nov. 2023
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	57 818	76 476
Variation de la valeur des instruments dérivés brut	-	-
Effet d'impôt sur instruments dérivés	-	-
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECYCLABLES EN RÉSULTAT	-	-
Réévaluation du passif (de l'actif) net des régimes à prestations définies	-58	64
Effet d'impôt sur Réévaluation du passif (de l'actif) net des régimes à prestations définies	15	-16
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT	-43	48
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ	57 775	76 524
Part du groupe	44 926	60 202
Participations ne donnant pas le contrôle	12 849	16 322

7.1.2. État de la situation financière consolidée

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes annexes	30 nov. 2024	30 nov. 2023
Goodwill	5.1	68 661	68 661
Autres immobilisations incorporelles	5.2	92 107	92 429
Droits d'utilisation	5.3	45 210	34 009
Immeubles de placement	5.4	-	19 528
Immobilisations corporelles	5.5	8 886	10 174
Valeur des sociétés mises en équivalence	2.1.2	42 811	23 257
Autres actifs financiers non courants	6.1.1	5 115	2 533
Impôt différé actif	9.2.1	17 074	14 856
ACTIFS NON COURANTS		279 864	265 447
Stocks nouveaux projets	3.4	55 769	70 044
Stocks programmes en cours	3.4	311 500	343 583
Créances clients et actifs de contrats	3.5	431 779	495 106
Autres créances	3.5	182 742	185 385
État impôt courant	9.2.1	8 668	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.1.3	502 866	350 044
ACTIFS COURANTS		1 493 324	1 444 162
TOTAL ACTIF		1 773 188	1 709 609

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes annexes	30 nov. 2024	30 nov. 2023
Capital social		5 164	5 164
Réserves consolidées		237 769	240 522
Autres réserves		-13 216	-12 387
Actions propres	7.1.4	-9 668	-12 496
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE		220 049	220 803
Participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	15 644	13 660
CAPITAUX PROPRES	7	235 693	234 463
Provisions pour indemnités de fin de carrière non courantes	4.2	4 840	5 417
Provisions pour risques et charges non courantes	8.1	24 440	23 594
Emprunts et autres passifs financiers non courants	6.1.2	-	113 181
Dettes locatives non courantes	6.1.2	41 677	31 073
Dettes Put minoritaires non courantes	6.1.2	2 481	3 667
Impôts différés	9.2.1	63 011	56 922
PASSIFS NON COURANTS		136 449	233 854
Provisions pour risques et charges courantes	8.1	5 898	1 827
Emprunts et autres passifs financiers courants	6.1.2	105 263	56 359
Dettes locatives courantes	6.1.2	8 936	8 171
Dettes Put minoritaires courantes	6.1.2	1 296	-
Fournisseurs	6.1.1	943 424	942 767
Autres dettes et passifs de contrats	6.1.1	336 121	213 312
État impôt courant	9.2.1	108	18 856
PASSIFS COURANTS		1 401 046	1 241 292
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		1 773 188	1 709 609

7.1.3. État des flux de trésorerie

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes annexes	30 nov. 2024	30 nov. 2023
Résultat net consolidé		57 818	76 476
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises		220	-849
Produits et charges calculés		10 459	15 490
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔTS		68 497	91 117
Résultat financier	6.3	11 207	13 848
Charge (produit) d'impôt	9.1	14 935	19 857
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔTS		94 639	124 822
Impôt (payé)/reçu	3.7	-37 460	4 632
Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation	3.7	230 205	245 298
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (A)		287 384	374 752
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels (nettes de cessions)	5	-5 147	-5 752
Acquisitions d'actifs corporels destinés aux immeubles de placements		-	348
Variation nette des actifs financiers		-2 412	4 965
Flux avec les entreprises associées et co-entreprises		-4 536	-10 546
Acquisitions de participations	7.1.6	-171	-98
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)		-12 266	-11 083
CASH-FLOW LIBRE		275 118	363 669
Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	-10 969	-17 006
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle	7.1.5	-226	-
Acquisition d'actions propres	7.1.4	-11 507	-47 717
Cession d'actions propres	7.1.4	11 305	14 698
Augmentation de capital	7.1.1	-	-
Remboursements d'emprunts	6.1.2	-51 035	-1 085
Remboursement dette de loyers	6.1.2	-11 450	-6 547
Distributions aux actionnaires	7.1.3	-46 765	-49 509
Intérêts financiers nets versés		-1 649	-7 457
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C)		-122 296	-114 623
VARIATION DE TRÉSORERIE (A + B + C)		152 822	249 046
Trésorerie à l'ouverture		350 044	100 998
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		502 866	350 044
VARIATION DE TRÉSORERIE		152 822	249 046
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6.1.3	502 866	350 044

7.1.4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital social	Réserves consolidées	Autres réserves	Actions propres	Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
01 DÉCEMBRE 2022	21 613 022	5 619	277 280	-11 905	-29 327	241 667	14 683	256 350
Autres éléments du résultat global	-	-	-	48	-	48	-	48
Résultat net au 30 novembre 2023	-	-	60 154	-	-	60 154	16 322	76 476
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ	-	-	60 154	48	-	60 202	16 322	76 524
Distribution	-	-	-49 509	-	-	-49 509	-17 006	-66 515
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Réduction de capital	-1 751 000	-455	-46 769	-	14 798	-32 426	0	-32 426
Opération sur titres autodétenus	-	-	-	-2 626	2 033	-593	-	-593
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	2 096	-	2 096	-	2 096
Rachat parts minoritaires	-	-	-634	-	-	-634	-339	-973
Total des transactions avec les actionnaires	-1 751 000	-455	-96 912	-530	16 831	-81 066	-17 345	-98 411
30 NOVEMBRE 2023	19 862 022	5 164	240 522	-12 387	-12 496	220 803	13 660	234 463
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-43	-	-43	-	-43
RÉSULTAT NET AU 30 NOVEMBRE 2024	-	-	44 969	-	-	44 969	12 849	57 818
Résultat net global consolidé	-	-	44 969	-43	-	44 926	12 849	57 775
Distribution	-	-	-46 765	-	-	-46 765	-10 969	-57 734
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Réduction de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Opération sur titres autodétenus	-	-	-	-	2 828	2 828	-	2 828
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-810	-	-810	-	-810
Rachat parts minoritaires	-	-	-933	-	-	-933	104	-829
Total des transactions avec les actionnaires	0	-	-47 698	-810	2 828	-45 680	-10 865	-56 545
30 NOVEMBRE 2024	19 862 022	5 164	237 793	-13 240	-9 668	220 049	15 644	235 693

7.1.5. Notes annexes aux états financiers

Note 1. Principes comptables

Les comptes consolidés au 30 novembre 2024 présentent les opérations de Kaufman & Broad SA et de ses filiales (ci-après "le groupe Kaufman & Broad" ou "le groupe"), société de droit français cotée à Euronext Paris, compartiment B dont le siège social se trouve à Courbevoie (17, Quai du Président Paul Doumer CS 9001 - 92672 Courbevoie France).

Depuis plus de 50 ans, le groupe Kaufman & Broad conçoit, développe et commercialise des Maisons individuelles en village, des appartements et des bureaux pour compte de tiers. Kaufman & Broad est l'un des premiers développeurs-constructeurs français par la combinaison de sa taille et de la puissance de sa marque.

Les comptes consolidés annuels au 30 novembre 2024 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 29 janvier 2025.

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

La consolidation est réalisée à partir des comptes au 30 novembre de la quasi-totalité des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation de la société. Quelques entreprises associées ont une date de clôture différente et sont comptabilisées sur la base d'une situation intermédiaire au 30 novembre, représentative de 12 mois d'activité, leur contribution étant non significative.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Note 1.1.1. Référentiel appliqué

Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à l'exercice ouvert le 1^{er} décembre 2023

Aucune nouvelle norme et interprétation dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert au 1^{er} décembre 2023 n'a d'incidence significative sur les comptes du groupe Kaufman & Broad.

Note 1.1. Base de préparation

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe Kaufman & Broad a établi ses comptes consolidés annuels au 30 novembre 2024 conformément aux normes et interprétations publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) telles qu'adoptées par l'Union européenne et rendues obligatoires à la date de clôture de ces états financiers.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne, intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS) et les interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Normes et interprétations entrant en vigueur après la date d'ouverture de l'exercice

Les normes, amendements de normes et interprétations, publiées par l'IASB et présentées ci-après, sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts postérieurement au 1^{er} décembre 2023.

Normes/ Interprétation	Date d'application UE attendue (au plus tard pour les exercices ouverts à compter du)
IAS 7 et IFRS 7 – Nouveautés sur les accords de financement des fournisseurs	1 ^{er} janvier 2024
Amendements IAS 1 : Classements des passifs en tant que passifs courants ou non courants	1 ^{er} janvier 2024
IFRS 16 – Spécificités pour les contrats de location	1 ^{er} janvier 2024
Modifications d'IFRS 9 et IFRS 7- Classification et évaluation des instruments financiers	1 ^{er} janvier 2026
Améliorations annuelles – IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7	1 ^{er} janvier 2026
IFRS 18 – Préparation à la nouvelle norme sur la présentation des états financiers	1 ^{er} janvier 2027

Note 1.1.2. Utilisation d'estimations et d'hypothèses

Pour établir les comptes du groupe, la direction de Kaufman & Broad procède à des estimations et fait des hypothèses pour des éléments inclus dans les états financiers qui ne peuvent être précisément évalués.

Ces estimations et ces hypothèses sont établies à partir de l'expérience passée, de l'anticipation de l'évolution des marchés dans lesquels opère le groupe, ou d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances. Ces appréciations ont une incidence sur les montants de produits et de charges et sur les valeurs comptables d'actifs et de passifs.

Les principaux domaines sur lesquels portent ces hypothèses et estimations concernent :

les prévisions de résultat des programmes immobiliers utilisées pour la comptabilisation de ces opérations à l'avancement (notes 3.2 "Chiffre d'affaires et marge brute" et 3.5 "Créances clients et autres créances") ;

les plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les goodwill et les autres actifs incorporels (notes 5.1 "Goodwill" et 5.2 "Autres immobilisations incorporelles")

l'évaluation des immeubles de placement (note 5.4 "Immeubles de placement")

l'évaluation des stocks (note 3.4 "Stocks")

l'évaluation des provisions (note 8.1 "Provisions"). L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que le groupe devra probablement supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée

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 pourraient être impactés par le contexte économique et les évolutions réglementaires, notamment les mesures gouvernementales d'incitations fiscales.

Incidence de l'enchaînement de nombreux chocs depuis 2020 sur les facteurs de risques spécifiques au groupe

La société estime que l'enchaînement de nombreux chocs depuis 2020 continue d'impacter significativement son environnement opérationnel. Au-delà des séquelles du conflit russo-ukrainien, le contexte s'est considérablement complexifié sous l'effet conjugué de facteurs économiques et politiques majeurs (tel que l'enlisement du conflit au Moyen-Orient, ou bien les possibles répercussions de la future politique économique et douanière américaine sur les échanges du commerce international). Par ailleurs, l'instabilité politique française, marquée par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024 suivie d'une période prolongée sans gouvernement durant l'été ainsi que la censure du gouvernement M. Barnier et la fragilité de l'actuel gouvernement de F. Bayrou, a créé un environnement incertain pour les acteurs économiques. La persistance d'un déficit budgétaire proche de 6% du PIB pour 2024-2025 conjugué à complexité de trouver un consensus sur le projet de loi de finance 2025, ajoutent une incertitude supplémentaire, notamment concernant les dispositifs de soutien au secteur du logement.

Cette situation politique s'ajoute à un contexte déjà tendu marqué par la persistance des tensions inflationnistes malgré les politiques monétaires restrictives de la BCE, la crise profonde du secteur immobilier français avec l'effondrement des permis de construire et des mises en chantier. Cette accumulation d'événements, bien que non spécifiques au groupe, renforce plusieurs risques majeurs :

- Les risques liés aux coûts de construction, avec une volatilité des prix des matériaux, les nouvelles normes environnementales (RE2020) et l'incertitude sur les futures politiques de soutien au secteur.
- Les risques liés aux relations avec les fournisseurs, dans un contexte de fragilisation du tissu des entreprises du BTP et d'incertitude sur les mécanismes de soutien public.
- Les risques liés à la commercialisation, face à la forte contraction du pouvoir d'achat immobilier des ménages due aux taux d'intérêt élevés et à l'incertitude sur les mesures d'aides à l'accession.

- Les risques liés à un environnement où les conditions de financement demeurent tendues et où l'instabilité politique pourrait affecter les notations souveraines et, par ricochet, les conditions de financement des entreprises.

Ces facteurs s'inscrivent dans un contexte politique et réglementaire instable. La visibilité limitée quant aux futures orientations politiques et budgétaires complique significativement la planification stratégique et opérationnelle du groupe.

Effets des changements climatiques**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 énergivores et la réalisation d'immeubles neufs bas-carbone ont donc un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique.

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 2024 pour l'ensemble de ses activités du groupe, en utilisant la méthodologie du Bilan Carbone créé par l'ADEME et portée par l'Association Bilan Carbone. La méthode a été construite en totale cohérence avec la norme ISO 14064-1. L'outil utilisé permet par ailleurs des exports au format ISO, GHG Protocol, bilan réglementaire français et CDP afin de répondre aux autres standards les plus suivis. La méthode Bilan Carbone® et les outils associés permettent ainsi de répondre à ces normes. 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 2024, s'établissait à 630 935 TCO2.éq.

Faits marquants de la période**Paiement en numéraire du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023**

L'Assemblée Générale mixte à caractère ordinaire et extraordinaire de la société Kaufman & Broad SA, qui s'est tenue au siège social le 6 mai 2024 sous la présidence de Nordine Hachemi, a décidé la distribution d'un dividende total de 2,40 euros par action au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023. La mise en paiement du dividende en numéraire est intervenue le 13 mai 2024.

Remboursement dette « Euro PP » et nouvelle ligne RCF

Kaufman & Broad a procédé, dans le cadre de son emprunt obligataire de type « Euro PP » au remboursement de la première tranche de 50 millions d'euros à 7 ans (échéance mai 2024). Le remboursement a été effectué conformément à la documentation le 17 mai 2024, grâce à la trésorerie excédentaire de la société. Ce placement privé dont le montant à sa souscription s'établissait à 150 millions d'euros se compose également d'une tranche de 100 millions d'euros à 8 ans (échéance mai 2025).

En juillet dernier, Kaufman & Broad a mis en place un nouveau contrat de crédit syndiqué de 200 millions d'euros. D'une maturité initiale de 5 ans, ce crédit se substitue au contrat de crédits syndiqué « RCF 2019 » d'un montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025. La mise en place de cette ligne corporate permet à la société d'allonger la maturité de ses ressources, tout en lui donnant une flexibilité d'utilisation selon les besoins et opportunités, en complément de sa trésorerie disponible.

Résidences Gérées

Kaufman & Broad et la Banque des Territoires se sont associées pour créer une foncière d'investissements dans les résidences gérées pour étudiants. L'exploitation des résidences sera assurée par Neoresid et la foncière sera gérée par la société 123 IM.

Détenue à 51 % par Kaufman & Broad et à 49 % par la Banque des Territoires, la SCI KetB Etudiants a pour l'objet la détention des murs de résidences étudiantes, l'exploitation des résidences étant assurée par Neoresid, filiale de Kaufman & Broad.

Outre les résidences actuellement en portefeuille au sein de la SCI KetB Etudiants, ce dernier sera alimenté par des acquisitions en VEFA ou par des résidences déjà existantes avec un objectif de rénovation et de mise aux normes environnementales. Plusieurs projets sont identifiés et pourraient être développés au cours des prochaines années sur la base du modèle promoteur/exploitant/investisseur mis en place par Kaufman & Broad. La stratégie d'investissement s'orientera en priorité vers les villes disposant d'une forte présence effective ou potentielle d'étudiants, et où l'offre actuelle de résidences gérées et de services associés pour les étudiants est réduite.

Fitch Rating confirme la notation « Investment grade » de Kaufman & Broad

L'agence de notation Fitch Rating a confirmé en août dernier la notation « Investment grade » - « BBB- » avec perspectives stables de Kaufman & Broad S.A. Cette notation est constante depuis 2022. Pour Fitch Ratings, la confirmation de la notation reflète le profil commercial et financier solide de Kaufman & Broad, qui s'avère résilient pendant les périodes de faible demande. Fitch souligne également que Kaufman & Broad continue de maintenir une position de trésorerie nette positive, qui couvre confortablement toutes les échéances de dette à venir. Kaufman & Broad est à ce jour le seul pur promoteur d'Europe à bénéficier d'une notation Investment Grade. La confirmation par Fitch de cette note dans un environnement difficile met en évidence la solidité de la structure financière du groupe et sa capacité à générer structurellement des flux de trésorerie substantiels.

Proposition du Conseil d'Administration du principe de versement d'un dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024

Le Conseil d'administration qui s'est tenu le 29 janvier 2025 au vu des résultats de 2024, de la grande solidité de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau de son backlog ont conduit le Conseil d'administration à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2025 un dividende de 2,20 euros par action au titre de l'exercice 2024.

Note 2. Périmètre de consolidation

Note 2.1. Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société-mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation et comptabilisation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées).

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées.

Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Note 2.1.1. Filiales consolidées

Les sociétés filiales contrôlées par le groupe Kaufman & Broad sont consolidées.

Les comptes sont intégrés à 100% poste à poste.

Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des participations ne donnant pas le contrôle est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global.

Toute modification de la participation de Kaufman and Broad dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

Note 2.1.2. Mise en équivalence des co-entreprises et des entreprises associées

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquels le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Kaufman & Broad et de ses co-entrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Kaufman & Broad a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle exclusif. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

Les coentreprises et les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La valeur comptable des entreprises associées et co-entreprises correspond à la quote-part de situation nette détenue. Ce poste comprend, au regard de l'activité de promotion, l'investissement en capital et assimilé à savoir les avances financières en compte courant réalisées par le groupe pour financer les programmes.

Valeur des titres des entreprises associées et co-entreprises

(en milliers d'euros)	30 novembre 2023	Distribution	Quote-part de résultat de l'exercice	Effet variation de périmètre et autres	30 novembre 2024
Titres en équivalence des entreprises associées	4 131	-3 297	-159	456	1 132
Titres en équivalence des co-entreprises	7 921	1 081	-1 939	5 789	12 852
TOTAL DES TITRES EN ÉQUIVALENCE	12 052	-2 216	-2 098	6 245	13 983
Créances avec les entreprises associées	3 134			7 732	10 866
Créances avec les co-entreprises	8 071			9 891	17 962
TOTAL DES CRÉANCES AVEC LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES	11 205	0	0	17 623	28 828
ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES	23 257	-2 216	-2 098	23 868	42 811

Les valeurs créditrices de titres des entreprises associées et co-entreprises sont présentées au passif dans le poste des provisions pour un montant de 3.7 millions d'euros.

L'effet variation de périmètre concerne essentiellement le changement de méthode d'intégration de l'activité Foncière des Résidences Etudiantes (voir faits marquants)

Principaux éléments du bilan et du compte de résultat des entreprises associées et co-entreprises

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024		30 novembre 2023	
	Entreprises associées	Co-entreprises *	Entreprises associées	Co-entreprises
Actifs non courants	4 442	88 219	2 779	27 786
Actifs courants	168 472	91 310	71 421	54 887
TOTAL ACTIF	172 914	179 529	74 200	82 673
Capitaux propres	-487	30 659	28 419	16 704
Passifs non courants	13 748	69 170	7 031	28 097
Passifs courants	159 654	79 701	38 750	37 872
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	172 914	179 529	74 200	82 673

* La variation des postes sur les Co-Entreprises est essentiellement due au changement de méthode d'intégration de l'activité Résidences Etudiantes (faits marquants)

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024		30 novembre 2023	
	Entreprises associées	Co-entreprises*	Entreprises associées	Co-entreprises
Chiffres d'affaires	4 876	42 498	9 917	0
Coûts des ventes	-4 591	-37 743	-7 126	163
MARGE BRUTE	285	4 755	2 791	163
Autres charges et produits	-380	-7 447	-1 163	-224
Résultat opérationnel courant	-95	-2 693	1 628	-61
RÉSULTAT NET	-739	-3 847	1 999	-425

* La variation des postes sur les Co-Entreprises est essentiellement due au changement de méthode d'intégration de l'activité Résidences Etudiantes (faits marquants)

Note 2.1.3. Regroupements d'entreprises

Lors d'une prise de contrôle, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation en IFRS, sont comptabilisés en règle générale à leur juste valeur déterminée à la date d'acquisition.

En cas d'acquisition partielle, les participations ne donnant pas le contrôle peuvent soit être comptabilisées pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, soit être évaluées à leur juste valeur.

Cette option s'applique transaction par transaction.

Conformément aux dispositions de la norme, les coûts liés au regroupement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Note 2.2. Évolutions du périmètre de consolidation

Durant l'exercice 20 sociétés sont entrées dans le périmètre et 6 sociétés ont été dissoutes ou sorties du périmètre.

Nombre	30/11/2023	Entrée	Sortie	Δ de taux	30/11/2024
Entité sous contrôle exclusif	292	13	5	-2	298
Entités sous contrôle conjoint	45	7	1	2	53
TOTAL	337	20	6	0	351

Note 3. Données opérationnelles

Note 3.1. Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée correspond à l'organisation du reporting interne à destination du Président Directeur Général du groupe (Principal Décisionnaire Opérationnel au sens de la norme IFRS 8) ainsi qu'au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration du groupe, en vue d'évaluer les performances de ces secteurs opérationnels.

Ces regroupements sont par ailleurs conformes car les périmètres et activités ainsi regroupés au sein de chaque secteur présentent des caractéristiques économiques similaires conformément aux critères de regroupement énoncés à l'article 8.12 d'IFRS 8.

Par ailleurs, compte tenu de leurs contributions non significatives aux comptes du groupe et dans le respect de la norme IFRS 8.13, les autres activités/périmètres sont regroupés dans un secteur unique « Autres activités ».

Note 3.1.1. Résultat par secteur opérationnel

Exercice clos le 30 novembre 2024 (en milliers d'euros)	Île-de-France		Ouest		Immobilier d'Entreprise Est et Logistique	Autres Activités	Total général
	France						
Chiffre d'affaires	356 249	256 949	272 446	155 034	36 085	1 076 762	
MARGE BRUTE	65 717	36 116	46 996	52 558	6 637	208 024	
Charges commerciales	-6 950	-5 175	-5 145	-399	-160	-17 829	
Charges administratives	-17 636	-16 935	-14 506	-4 181	-3 699	-56 956	
Charges techniques et service après-vente	-7 466	-4 283	-4 904	-608	-1 178	-18 438	
Charges développement et programmes	-8 682	-11 184	-5 568	-5 264	-3 334	-34 033	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	24 983	-1 460	16 873	42 107	-1 734	80 768	
Autres charges et produits non courants *					3 412	3 412	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL TOTAL	24 983	-1 460	16 873	42 107	1 678	84 180	
Résultat financier	-949	-7 393	-9 384	12 691	-6 172	-11 207	
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	24 034	-8 853	7 489	54 798	-4 495	72 973	
Impôt sur les résultats	-4 567	3 407	-1 518	-14 028	1 771	-14 935	
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	2 269	-309	-5	0	-2 176	-220	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	21 735	-5 755	5 967	40 770	-4 899	57 818	
Part du groupe	14 247	-9 061	4 886	39 953	-5 055	44 969	
Participations ne donnant pas le contrôle	7 489	3 306	1 081	817	156	12 849	

* Les autres charges et produits non courants correspondent à la plus value générée par la cession partielle de l'activité foncière des Résidences Gérées.

Les quotes-parts de refacturation des frais siège (y compris le coût de l'endettement financier net) sont réallouées en fonction de la part relative de chaque secteur dans le total du groupe. Cette part étant appréciée sur la base de l'activité (mesuré en Logements Équivalent Unité livrés – LEU) ainsi que des effectifs prévus au budget pour l'exercice concerné.

Par ailleurs, l'impôt sur les résultats est calculé sur la base d'un impôt théorique pour chacun des secteurs selon leur résultat net avant impôt. Les impacts liés aux différences permanentes prises en compte dans le calcul de l'impôt sur les résultats sont réalloués selon la clé décrite ci-dessus.

Exercice clos le 30 novembre 2023 (en milliers d'euros)			Immobilier d'Entreprise		Autres Activités	Total général
	Île-de-France	Ouest	Est	et Logistique		
Chiffre d'affaires	397 162	292 846	247 858	441 818	29 371	1 409 055
MARGE BRUTE	79 685	48 545	46 786	75 313	6 903	257 232
Charges commerciales	-7 811	-6 984	-5 089	-604	-387	-20 875
Charges administratives	-18 996	-20 988	-15 758	-4 322	-4 716	-64 780
Charges techniques et service après-vente	-9 411	-5 771	-5 491	-503	-845	-22 021
Charges développement et programmes	-7 919	-13 986	-11 249	-4 345	-2 725	-40 223
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	35 548	815	9 199	65 539	-1 770	109 332
Résultat financier	-6 764	-8 788	-9 577	13 271	-1 990	-13 848
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔTS	28 784	-7 973	-378	78 810	-3 760	95 484
Impôt sur les résultats	-5 313	4 005	708	-20 356	1 099	-19 857
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et co-entreprises	990	-118	-5	0	-18	849
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	24 461	-4 086	325	58 455	-2 679	76 476
<i>Part du groupe</i>	<i>16 230</i>	<i>-9 988</i>	<i>-955</i>	<i>58 005</i>	<i>-3 137</i>	<i>60 154</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>8 231</i>	<i>5 903</i>	<i>1 280</i>	<i>450</i>	<i>459</i>	<i>16 322</i>

Besoin en Fonds de Roulement par secteurs opérationnel

Exercice clos le 30 novembre 2024 (en milliers d'euros)			Immobilier d'Entreprise		Autres Activités	Total général
	Île-de-France	Ouest	Est	et Logistique		
Stocks	143 376	129 787	75 578	12 811	5 717	367 269
Créances clients et actifs de contrats	103 648	168 779	115 497	24 160	19 695	431 779
Autres	-233 304	-227 493	-156 865	-456 233	-14 349	-1 088 243
BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	13 720	71 073	34 210	-419 261	11 063	-289 195

La rubrique « Autres » est essentiellement composé des dettes fournisseurs à hauteur de 943,4 millions d'euros, des dettes sociales et fiscales pour 60,3 millions d'euros, des créances diverses pour 191,4 millions d'euros et des autres dettes de 275,9 millions d'euros.

Exercice clos le 30 novembre 2023 (en milliers d'euros)			Immobilier d'Entreprise		Autres Activités	Total général
	Île-de-France	Ouest	Est	et Logistique		
Stocks	176 700	111 583	97 049	18 790	9 507	413 628
Créances clients et actifs de contrats	165 138	161 113	125 249	40 145	3 461	495 106
Autres	-291 747	-263 049	-181 016	-322 455	68 716	-989 551
BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	50 091	9 647	41 282	-263 520	81 684	-80 816

Note 3.2. Chiffre d'affaires et marge brute

Le groupe commercialise toutes ses opérations de promotion sous le régime de la Vente en état futur d'achèvement (VEFA), tandis que dans quelques opérations, il opte pour le régime du Contrat de Promotion Immobilière (CPI).

À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une Garantie Financière d'Achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35% du prix à l'achèvement des fondations, 70% à la mise hors d'eau et 95% à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.

La reconnaissance du chiffre d'affaires est effectuée conformément à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » c'est-à-dire proportionnellement à l'avancement technique dont le point de départ est l'acquisition du terrain, et à l'avancement commercial (signature des actes de vente) de chaque programme.

L'application de la norme IFRS 15 entraîne l'application du principe du dégageant du chiffre d'affaires à l'avancement pour les activités de promotion immobilière réalisées sous forme de Vente en état futur d'achèvement (VEFA). En effet, dans le cadre d'un contrat de VEFA le client obtient le contrôle de l'actif au fur et à mesure de sa création. Sur une opération de promotion, compte tenu des modalités de stockage des encours de production, le dégageant du chiffre d'affaires se réalise sur l'avancement de la totalité des coûts stockables.

Le chiffre d'affaires et la marge sont comptabilisés au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des prévisions effectuées par programme et selon la règle suivante : le chiffre d'affaires comptabilisé pour un programme donné est égal au produit du chiffre d'affaires cumulé des lots desquels l'acte de vente notarié a été signé et du rapport entre le montant des dépenses de terrain et taxes afférentes ainsi que les dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses stockables dudit programme.

Les prévisions utilisées ont été intégralement réexaminées trimestriellement et prennent en compte, au mieux de la connaissance de la direction, les évolutions attendues sur les prix de vente, la commercialisation et les coûts.

Ci-dessous la répartition du chiffre d'affaires et de la marge brute par produit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024		30 novembre 2023	
	Chiffre d'affaires	Marge brute	Chiffre d'affaires	Marge brute
Logements collectifs	830 132	139 619	883 008	163 141
Maisons individuelles	77 842	12 092	74 788	14 071
TOTAL LOGEMENTS	907 974	151 711	957 796	177 212
TERTIAIRE	151 585	50 395	437 457	75 048
GESTION DE RÉSIDENCES	8 307	2 791	7 417	3 346
AUTRES	8 897	3 127	6 385	1 626
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES ET MARGE BRUTE	1 076 762	208 024	1 409 055	257 232

Note 3.3. Charges opérationnelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024				30 novembre 2023			
	Salaires et charges sociales	Frais de Publicité	Autres charges opérationnelles	Total	Salaires et charges sociales	Frais de Publicité	Autres charges opérationnelles	Total
Charges commerciales	7 548	7 183	3 098	17 829	8 113	9 490	3 271	20 875
Charges administratives	27 412	10	29 535	56 956	30 219	8	34 554	64 780
Charges techniques et service après-vente	16 558		1 880	18 438	19 547		2 474	22 021
Charges développement et programmes	18 899	-	15 134	34 033	18 960		21 264	40 224
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	70 417	7 193	49 645	127 255	76 839	9 498	61 563	147 900

Charges commerciales

Les charges commerciales s'élevaient à 17,8 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 20,9 millions d'euros en 2023, soit une variation de -14,6 % imputable à la baisse du poste « salaires et charges sociales » à hauteur de 0,6 million d'euros et à la baisse des « charges de publicité » à hauteur de 2,3 millions d'euros.

Charges administratives

Les charges administratives s'élevaient à 57,0 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 64,8 millions d'euros en 2023, soit une variation de -12,1 % imputable essentiellement à la baisse du poste « salaires et charges sociales » pour 2,8 millions d'euros, à la baisse du poste « Honoraires » pour 1,0 million d'euros, à la baisse du poste « impôts et taxes » pour 0,8 million d'euros, à la baisse du poste "charges de location" pour 0,4 million d'euros et à la baisse du poste « Sous traitance informatique » pour 0,5 million d'euros.

Charges techniques et service après-vente

Les charges techniques et service après-vente s'élevaient à 18,4 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 22 millions d'euros en 2023, soit une variation de -16,3% imputable essentiellement à la baisse du poste « salaires et charges sociales » pour 3 millions d'euros, à la baisse du poste « Honoraires » pour 0,3 million d'euros et à la baisse du poste « voyages et déplacements » pour 0,2 million d'euros.

Charges développement et programmes

Les charges développement et programmes s'élevaient à 34,0 millions d'euros au 30 novembre 2024 contre 40,2 millions d'euros en 2023, soit une variation de -15,4% imputable principalement à l'augmentation du poste « Abandons de projets net de reprises de provisions » pour -1,2 million d'euros et à la baisse des charges calculées pour 7,0 millions d'euros intégrant une baisse des dotations nettes de provisions pour dépréciation des stocks nouveaux projets et stocks en cours pour 5,6 millions d'euros et une baisse des autres charges calculées pour 1,4 million d'euros.

Note 3.4. Stocks

Les « nouveaux projets » correspondent à des programmes non encore développés. Ils sont évalués au prix de revient et comprennent les indemnités d'immobilisation versées dans le cadre de l'acquisition des terrains, les honoraires de conception, les frais de développement fonciers et tous les autres frais engagés au titre des projets.

À chaque date d'arrêté comptable, la fraction de ces dépenses engagée sur des projets pour lesquels les promesses d'achat de terrains ne sont pas signées et pour lesquelles il existe un manque de visibilité sur la probabilité de développement dans un avenir proche, est comptabilisée en charges.

Les stocks de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Ce dernier comprend le prix d'acquisition des terrains, les frais annexes, les taxes, le coût des VRD (Voirie Réseaux Divers), le coût de construction et d'aménagement de zones modèles, les frais fonciers ainsi que les honoraires et commissions inhérents aux mandats délivrés par Kaufman & Broad en vue de vendre les programmes immobiliers.

La norme IAS 2 prévoit l'incorporation en stock de frais fixes indirects dans la mesure où ces frais sont clairement identifiables et affectables. Ces frais doivent être incorporés aux stocks à l'aide de méthodes systématiques et rationnelles appliquées de façon cohérente et permanente à tous les coûts ayant des caractéristiques similaires.

Les frais fixes indirects (salaires, charges sociales et autres charges) relatifs aux départements fonciers, techniques et administration générale qui sont essentiellement composés de frais de développement, de suivi de travaux, de gestion de projet, de gestion après-vente, pour la partie directement affectable aux programmes immobiliers et engagée postérieurement à la signature de la promesse d'achat du terrain, peuvent être incorporés aux stocks.

Des provisions sont constituées pour couvrir les pertes prévisibles, lesquelles sont évaluées à partir d'une analyse des données économiques et financières prévisionnelles de chaque projet.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024			30 novembre 2023		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Nouveaux projets	86 627	-30 858	55 769	97 926	-27 882	70 044
Programmes en cours	316 936	-5 436	311 500	349 337	-5 754	343 583
TOTAL STOCKS	403 563	-36 294	367 269	447 263	-33 636	413 627

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2023	Dotations	Reprises	30 novembre 2024
	Nouveaux projets	27 882	20 159	-17 182
Programmes en cours	5 754	2 407	-2 725	5 436
TOTAL STOCKS	33 636	22 566	-19 907	36 294

Les stocks bruts de dépenses de nouveaux projets sont en baisse de 11,3 millions d'euros.

La provision sur les dépenses de nouveaux projets correspond à la dépréciation des dépenses de projets n'ayant pas fait l'objet d'une décision formelle d'abandon mais dont le développement est incertain. Les reprises de provisions pour dépréciation comptabilisées correspondent à hauteur de 7,8 millions d'euros à des reprises non utilisées sur des dépenses dont le développement jugé incertain a pu

être lancé, le solde correspondant à des dépenses engagées qui ont été constatées en charges sur des projets abandonnés.

Les stocks bruts de programmes en cours sont en baisse de 32,4 millions d'euros.

Les provisions sur les programmes en cours correspondent aux provisions sur des terrains acquis non développés et à des soldes de provisions pour perte à terminaison sur des programmes en cours de développement.

Note 3.5. Créances clients, actifs sur contrats et autres créances

Les créances clients représentent les créances nées de l'enregistrement du chiffre d'affaires en fonction de l'avancement des programmes. Elles se composent des éléments suivants :

- les appels de fonds, réalisés auprès des clients à différentes étapes des travaux conformément à la réglementation en vigueur, non encore réglés ;
- le décalage qui peut exister entre les appels de fonds et l'avancement réel constaté à la clôture de l'exercice.

Ce décalage, actifs sur contrats en VEFA, génère la majeure partie de ces créances.

Les créances clients sont évaluées à leur valeur contractuelle. Les créances font l'objet d'un examen des risques de recouvrement auxquels elles sont exposées ; le cas échéant, une provision pour pertes attendues est constituée. Le Groupe considère que le risque de crédit (perte à maturité) est non significatif, dans la mesure où l'essentiel de son activité s'exerce dans un cadre réglementaire qui sécurise le paiement des créances clients.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024			30 novembre 2023		
	Brut	Dépréciation	Net 2024	Brut	Dépréciation	Net 2023
Actifs sur contrats en VEFA	354 625		354 625	396 928		396 928
Autres créances clients	77 694	-539	77 154	98 553	-376	98 177
CRÉANCES CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRAT	432 319	-539	431 779	495 481	-376	495 106
État - TVA	149 749		149 749	154 059		154 059
Avances et acomptes	1 735		1 735	1 164		1 164
Comptes courants d'associés	17 704		17 704	13 004		13 004
Créances notaires	2 487		2 487	3 434		3 434
Paiements d'avance	390		390	338		338
Autres	16 042	-5 365	10 677	17 952	-4 566	13 386
TOTAL AUTRES CRÉANCES	188 107	-5 365	182 742	189 951	-4 566	185 385
ÉTAT - IMPÔT COURANT	8 668		8 668	0		0
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	629 093	-5 905	623 189	685 432	-4 941	680 490

L'ensemble des « Créances clients » et « Autres créances » est à échéance à moins d'un an.

La variation de la dépréciation se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2024
Créances clients	376	183	-10	-8	539
Autres créances et TVA	4 566	1 128	-7	-322	5 365
TOTAL	4 941	1 311	-17	-330	5 905

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de dotations ou de reprises de provisions significatives concernant les créances clients et les autres créances.

Note 3.5.1. Créances clients et actifs de contrats.

Les créances clients nettes de 431,8 millions d'euros se décomposent de la façon suivante :

- Valeur des actifs sur contrats en VEFA pour 354,6 millions d'euros,
- encours des appels de fonds pour 72,4 millions d'euros (après dépréciation),
- autres créances clients pour 4,8 millions d'euros.

Les prestations ayant fait l'objet d'un acte en VEFA ou en CPI mais non encore reconnues en chiffre d'affaires à l'avancement s'élèvent au 30 novembre 2024 à 1,1 milliard d'euros contre 1,2 milliard en 2023.

Les passifs sur contrats en VEFA s'élèvent à 232,4 millions d'euros en 2024 contre 62,2 millions d'euros en 2023 soit une variation de 170,2 millions d'euros essentiellement liée au projet A7/A8 Austerlitz. Ils sont inscrits au passif dans la rubrique autres dettes.

Le notaire rédacteur de l'acte étant, en règle générale, tenu de s'assurer au moment de la signature que le financement de la vente est assuré, les provisions pour dépréciation des créances clients sont peu fréquentes.

Les créances au-delà de 90 jours comprennent essentiellement des retards de règlement sur des appels de fonds de lots non encore livrés aux acquéreurs. Les créances sur lesquelles le groupe considère qu'il existe un risque de non recouvrabilité sont provisionnées à hauteur de 0,5 million d'euros au 30 novembre 2024 contre 0,4 million au 30 novembre 2023.

Les conditions habituelles de règlement des appels de fonds sont à réception de ceux-ci.

Au 30 novembre 2024, l'antériorité des appels de fonds est la suivante :

(en millions d'euros)	30 novembre 2024		30 novembre 2023	
	en valeur	en %	en valeur	en %
- Non exigible	7,0	9,7%	6,0	6,3%
- Moins de 30 jours	55,8	77,1%	75,0	77,8%
- de 30 à 60 jours	4,6	6,3%	11,3	11,7%
- de 60 à 90 jours	0,9	1,3%	0,8	0,8%
- Au-delà de 90 jours	4,0	5,6%	3,2	3,3%
TOTAL DES APPELS DE FONDS	72,4		96,3	

Note 3.5.2. État – TVA

Le poste "TVA" intègre au 30 novembre 2024 la TVA déductible sur les factures fournisseurs enregistrées à hauteur de 45,4 millions (42,9 millions d'euros en 2023), la TVA constatée sur les factures non parvenues liées à la constatation des coûts à l'avancement des programmes à hauteur de 83,5 millions d'euros (86,3 millions d'euros en 2023) et les crédits de TVA à hauteur de 20,8 millions d'euros (24,8 millions d'euros en 2023).

Note 3.5.3. Comptes-courants d'associés

Ce poste reflète la quote-part de perte affectée aux associés minoritaires et non réglée au 30 novembre 2024 sur les opérations consolidées en Intégration Globale. Une provision a été constituée à hauteur de 8,2 millions d'euros destinée à couvrir les compte-courants d'associés débiteurs présentant un risque d'irrecouvrabilité (voir note 8.1 "Provisions").

Note 3.5.4. Autres

Le poste "Autres" intègre notamment deux créances de prêt vis à vis d'associés dont l'une à hauteur de 1,2 million d'euros provisionnée en totalité compte tenu du litige opposant le groupe à cet associé (voir note 8.1 "Provisions"), le versement au titre du redressement Urssaf pour 1,9 million d'euros, les primes d'assurances versées d'avance en 2024 pour 1,3 million, une créance vis-à-vis de ETPE PROMOTION à hauteur de 0,7 million d'euros remboursable par prélèvement sur les honoraires à facturer par l'associé ou au plus tard au 31/12/2024 et une créance d'impôt à hauteur de 8,7 millions d'euros vis à vis de l'administration fiscale.

Note 3.6. Détail de la variation du Besoin en Fonds de Roulement

(en milliers d'euros)	30 novembre 2023	Variation de BFR du TFT	Variation de périmètre	Autres variations du BFR	30 novembre 2024
Stocks	413 627	-46 014		-345	367 269
Clients et actifs de contrats	495 106	-62 745	-582		431 779
Fournisseurs	-942 767	3 115	416	-4 187	-943 423
Autres actifs et passifs d'exploitation	-27 927	-124 562	-450	-442	-153 380
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (TFT)	-61 960	-230 205	-616	-4 974	-297 755
Impôt courant	-18 856	37 460		-10 045	8 560
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	-80 816	-192 744	-616	-15 018	-289 195

Sur l'exercice 2024, la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (hors impôts courants) sur l'état des flux de trésorerie s'établit à -230,2 millions d'euros. Le Besoin en Fonds de Roulement total (y compris impôts courants) au 30 novembre 2024 s'élève à -289,2 millions d'euros contre -80,8 millions d'euros au 30 novembre 2023 soit une variation de -208,4 millions d'euros.

Note 3.7. Gestion du risque de contrepartie

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

Compte tenu de la pluralité des fournisseurs et sous-traitants, leur insolvabilité ne pourrait pas avoir de conséquences significatives sur l'activité. Kaufman & Broad estime que le risque de non-paiement des clients est très faible en raison du grand nombre de clients et du fait que les transactions immobilières sont signées exclusivement devant notaire, le financement de l'acquisition du bien immobilier ayant été, en règle générale, préalablement obtenu.

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

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

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

Certains programmes sont développés par le groupe sur la base d'une participation en capital et en compte-courant d'associés extérieurs à Kaufman & Broad. En raison notamment de la situation économique et financière, certains partenaires du groupe associés dans les opérations en co-promotion peuvent être défaillants dans la réalisation du programme immobilier et peuvent ne pas pouvoir honorer leurs engagements, entraînant pour la société l'obligation de faire face aux besoins de trésorerie générés par les programmes immobiliers concernés.

Note 4. Rémunérations et avantages au personnel

Note 4.1. Frais de personnel

Les frais de personnel inscrits à l'effectif des sociétés du groupe se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Salaires (hors IDR et abondement)	-47 212	-51 454
Indemnités Départ en Retraites : prestations servies	779	149
Abondement	-1 050	-948
SALAIRES	-47 483	-52 253
Charges relatives à l'attribution d'actions gratuites	-1 937	-1 911
TRAITEMENT ET SALAIRES	-49 420	-54 164
Charges sociales	-22 105	-24 586
Taxes sur salaires	-1 080	-1 250
charges sociales Indemnités Départ en Retraites	23	16
CHARGES SOCIALES ET TAXES	-23 162	-25 820
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	-72 582	-79 984
Effectif moyen	694	794

Note 4.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière

Le groupe n'a pas d'autre engagement que les indemnités de fin de carrière qui font l'objet d'une provision dans les comptes consolidés du groupe.

L'évaluation de cette provision est faite par un expert indépendant.

La méthode actuarielle utilisée correspond à la méthode des unités de crédits projetées. Cette méthode consiste à évaluer, pour chaque salarié, le montant de l'indemnité correspondant au salaire projeté en fin de carrière, et aux droits appliqués à l'ancienneté acquise à la date de l'évaluation. Le montant de l'indemnité, ainsi évaluée, est actualisé et probabilisé avec la table de mortalité et la table de rotation du personnel.

Les écarts actuariels sont intégralement et directement comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de la période dans laquelle ils surviennent.

Les hypothèses retenues pour le calcul des indemnités de fin de carrière sont les suivantes :

- taux d'actualisation : taux des obligations "Corporate" de catégorie "AA" (valeur déterminée par l'indice IBOXX) de 3,4% ;
- taux moyen de progression des salaires : 5,60% pour les salariés de moins de 40 ans et 2,70 % pour les salariés âgés de 40 ans et plus ;
- taux d'inflation : 2,00% ;
- âge de départ en retraite de 64 ans pour toutes les catégories de personnel ;
- taux de turnover annuel moyen de : 10,0% pour les cadres et 8,0% pour les non cadres sachant qu'un taux différencié calculé sur la moyenne des trois derniers exercices a été appliqué par tranche d'âge.

Le taux d'actualisation retenu par la société en fonction des conditions de marché s'appuie sur des obligations de durée semblable à la durée estimée des obligations au titre des avantages au personnel.

Il n'y a pas d'actif de couverture sur les plans d'indemnités de fin de carrière.

Cette provision intègre les charges sociales que la société devrait régler si elle impose la mise à la retraite des salariés conformément à la législation sociale en vigueur.

Date d'évaluation	30-nov-24	30-nov-23
Taux d'actualisation	3,40%	4,00%
Taux d'inflation long terme	2,00%	2,00%
Taux de croissance des salaires	< 40 ans : 5,60% ≥ 40 ans : 2,70%	< 40 ans : 3,80% ≥ 40 ans : 2,20%
Tables de mortalité	INSEE 2018-2020	INSEE 2017-2019
Age de départ à la retraite	64 ans	64 ans
Charges sociales moyennes	47%	47%
Droits IDR	GIE : maximum entre la CCN de la Promotion immobilière et l'Accord d'entreprise	
Modalité de départ à la retraite	Volontaire	Volontaire

07 Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2024

Comptes consolidés au 30 novembre 2024

Le tableau ci-dessous présente le détail des composantes de la charge de l'exercice au titre des indemnités de fin de carrière :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	-802	-165
Coût financier	169	155
CHARGE COMPTABILISÉE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT	-633	-10

L'évolution de la provision est la suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Passif net à l'ouverture	5 417	5 491
Coût de l'exercice	99	113
Prestations versées	-733	-123
Variation de périmètre	0	0
Écarts actuariels (comptabilisés en autres éléments du résultat global)	58	-64
PASSIF NET À LA CLÔTURE	4 840	5 417

- Le passif net évoluerait au 30 novembre 2024 à 4 728 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 3,65 % et à 4 962 milliers d'euros avec un taux d'actualisation de 3,15 %.

L'historique de l'engagement des pertes et gains actuariels générés se décline comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023	30 novembre 2022	30 novembre 2021	30 novembre 2020
Engagement	4 840	5 417	5 491	6 648	7 119
Actifs financiers	-	-	-	-	-
COUVERTURE FINANCIÈRE	4 840	5 417	5 491	6 648	7 119
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'engagement	58	-64	-1 370	-628	-555

Note 4.3. Paiements en actions

Conformément à la norme IFRS 2 "Paiement fondé sur des actions", les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés et les attributions d'actions gratuites portant sur des actions Kaufman & Broad accordées aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe sont évaluées à la date d'octroi.

Le groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à la juste valeur à la date d'attribution des droits. La valeur des options d'achat et de souscription d'actions et des actions gratuites est notamment fonction du prix d'exercice et de la durée de vie de l'option, du prix actuel des actions sous-jacentes, de la volatilité attendue du prix de l'action, des dividendes attendus sur les actions, de la probabilité d'exercice de l'option et du taux d'intérêt sans risque pour la durée de vie de l'option. Cette valeur est enregistrée dans les charges administratives linéairement entre la date d'attribution et la date d'acquisition des actions avec une contrepartie directe en capitaux propres.

Note 4.3.1. Plans d'attribution d'actions gratuites

- Sur l'exercice, le Conseil d'administration a décidé la mise en œuvre de 3 nouveaux plans d'actions gratuites le 15 février 2024 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 4 mai 2023.

Plan d'actions gratuites	Février 2022 Plan 2	Février 2023 Plan 1	Février 2023 Plan 2	Février 2024 Plan 1	Février 2024 Plan 2	Février 2024 Plan 3
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	06-mai-21	05-mai-22	05-mai-22	04-mai-23	04-mai-23	04-mai-23
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	112 947	250 000	111 978	250 000	124 920	114 920
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	25-févr-22	24-févr-23	24-févr-23	15-févr-24	15-févr-24	15-févr-24
Nombre de bénéficiaires	1	823	1	640	1	633
Types d'actions	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes
Nombre d'actions gratuites attribuées	10 000	138 022	10 000	125 080	10 000	21 430
Actions devenues caduques	2 500	38 108	0	11 590	0	2 075
Actions en cours au 30 novembre 2024	7 500	99 914	10 000	113 490	10 000	19 355
Cours le jour de l'attribution	33,00 €	28,95 €	28,95 €	30,05 €	30,05 €	30,05 €
Date d'acquisition	25-févr-25	24-févr-25	24-févr-26	15-févr-26	15-févr-27	15-févr-25
Date de disponibilité	25-févr-26	24-févr-27	24-févr-27	15-févr-28	15-févr-28	15-févr-28
Juste valeur initiale du plan	186 241	2 224 160	168 581	2 075 171	203 642	434 281
Données entrées dans le modèle :	Modèle Binomial	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%	1%
• dividendes attendus (en % de la capitalisation)	1,95 € par action	2,10 € à 2,40 € par action	2,10 € à 2,40 € par action	1,00 € à 2,40 € par action	1,00 € à 2,40 € par action	1,00 € à 2,40 € par action
• taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	de -0,33% à 0,10%	de 3,30% à 3,45%	de 3,30% à 3,45%	de 2,83% à 3,45%	de 2,83% à 3,45%	de 2,83% à 3,45%
• taux de prêt/emprunt des titres				0	0	0
• taux d'actualisation du prix à terme	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps	Euribor + 300 bps
• taux de turnover		0% pour le Président, 11,69% pour les dirigeants clés 22,15%/an pour les autres	0% pour le Président	0% pour le Président, 14,96% pour les dirigeants clés 25,92%/an pour les autres	0% pour le Président	0% pour le Président, 14,96% pour les dirigeants clés 25,92%/an pour les autres

Compte tenu des critères de performance évalués lors du comité de rémunération du 15 janvier 2025, le nombre d'actions attribué au titre du plan 2 du 25 février 2022 s'élève à 7 500.

Les plans d'attributions d'actions gratuites ont généré une charge sur l'année 2024 de 1,9 million d'euros, détaillée comme suit, comptabilisée en résultat avec une contrepartie en capitaux propres.

(en milliers d'euros)	Plan 26/2/21 n°2	Plan 25/2/22 n°1	Plan 25/2/22 n°2	Plan 24/2/23 n°1	Plan 24/2/23 n°2	Plan 15/2/24 n°1	Plan 15/2/24 n°2	Plan 15/2/24 n°3	Total
Valorisation initiale	190	2 505	186	2 224	169	2 075	204	434	7 987
Charge de la période	-51	182	62	713	56	764	54	157	1 937

Note 4.4. Rémunération des dirigeants (parties liées)

Termes et conditions des transactions avec les parties liées

Les relations avec les parties liées, y compris les modalités de rémunérations des dirigeants, sont restées comparables à celles de l'exercice 2023 et aucune autre transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de la période.

Dirigeants du groupe

Le groupe n'a consenti aucun prêt aux membres des organes d'administration et de direction du groupe au cours des exercices 2023 et 2024.

Rémunération des membres des organes d'administration et de direction

Le tableau ci-dessous présente la rémunération des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres des organes d'administration et de direction du groupe.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Avantages court terme hors charges patronales ^(a)	3 629	4 317
Avantages court terme : charges patronales	1 667	2 090
Avantages postérieurs à l'emploi – impact bilan ^(b)	-	-
Autres avantages à long terme ^(c)	-	-
Indemnités de fin de contrat	-	-
Jetons de présence ^(d)	330	330
Rémunération des administrateurs	-	-
Attribution d'options d'actions (quantité)	-	-
Attribution d'actions gratuites (quantité)	27 000	27 000

(a) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, participation et avantages en nature versés au titre de l'exercice.

Les rémunérations portent sur les membres du Comité de Direction.

(b) Prestations servies au titre d'une indemnité de départ à la retraite.

(c) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

(d) Il s'agit des rémunérations versées uniquement aux mandataires sociaux non dirigeants.

Retraite à cotisations définies

Les membres du Comité de Direction dont le mandataire social, Nordine Hachemi, bénéficient d'un contrat de retraite complémentaire, à cotisations définies.

Au titre de l'exercice 2024, le montant comptabilisé en charges par notre société au titre de ce contrat s'élève à 184,6 milliers d'euros (147,8 milliers d'euros au 30 novembre 2023).

Note 5. Immobilisations incorporelles et corporelles

Note 5.1. Goodwill

Les goodwill sont déterminés à la date de prise de contrôle. La comptabilisation du regroupement d'entreprises est finalisée durant la période d'évaluation, soit 12 mois à compter de la date de la prise de contrôle. L'impact des variations de pourcentage ultérieur sans effet sur le contrôle est constaté en capitaux propres. La dette liée à une clause d'ajustement de prix est comptabilisée à la juste valeur dès la date d'acquisition. Toute modification de la juste valeur de la dette est en général enregistrée en résultat.

Les principaux goodwill des sociétés consolidées par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) s'analysent de la façon suivante :

(valeur nette en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Île-de-France	8 346	8 346
Kaufman & Broad Sud-Ouest	47 287	47 287
Serge Mas Promotion	150	150
Résidences Bernard Teillaud	12 878	12 878
TOTAL GOODWILL	68 661	68 661

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Solde en début de période	68 661	68 661
Augmentation		
Perte de valeur		
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	68 661	68 661

Les goodwill ont fait l'objet de tests de perte de valeur conformément aux principes décrits à la note 5.6 « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés ». Ils ont permis de conclure à l'absence de dépréciation au 30 novembre 2024. La valeur recouvrable retenue a été basée sur la valeur d'utilité.

Note 5.2. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la valorisation des marques et logos Kaufman & Broad. La durée de vie de cet actif est indéterminée et ne fait donc pas l'objet d'amortissement mais l'objet d'un test de perte de valeur annuellement ou dès identification d'indicateur de perte de valeur.

Les autres immobilisations incorporelles sont constituées des frais développement de logiciels et des logiciels qui sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ou de production et sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède généralement pas 5 ans.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024			30 novembre 2023
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Valeur nette	Valeur nette
Marque Kaufman & Broad	80 422		80 422	80 422
Autres immobilisations incorporelles	54 426	-42 741	11 685	12 007
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	134 848	-42 741	92 107	92 429

La marque fait l'objet d'un test de perte de valeur global avec les goodwill (voir note 5.6. « Pertes de valeurs sur actifs immobilisés »).

L'évolution de la valeur nette des immobilisations incorporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Solde en début de période	92 429	91 899
Entrée de périmètre		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	3 724	4 347
Cession, mises au rebut et variation de périmètre	-80	
Dotation aux amortissements	-3 963	-3 847
Autres mouvements	-3	30
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	92 107	92 429

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et la dotation aux amortissements ne portent que sur les logiciels informatiques.

Note 5.3. Droits d'utilisations (IFRS 16)

Traitement des contrats de location selon la norme IFRS 16

Depuis le 1er novembre 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 – La norme IFRS 16 institue la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette locative à la mise en place de chaque contrat de location, à l'exception possible des contrats de location à court terme (d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des contrats de location d'actifs de faible valeur. Ainsi, une dette de location est comptabilisée au bilan dès l'origine du contrat pour la valeur actualisée des paiements futurs.

Ces contrats sont enregistrés en « dettes locatives à long terme » et « dettes locatives à court terme » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée de location retenue qui correspond en général à la durée exécutoire du contrat, sauf si celle-ci a été réestimée en fonction d'une approche économique permettant de déterminer la durée d'utilisation raisonnablement certaine.

L'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location impacte la rubrique Droits d'Utilisation pour un montant brut de 53,6 millions d'euros au 30 novembre 2024.

Les hypothèses retenues pour l'estimation comptable sont :

- Durée des baux : échéance contractuelle finale du bail, soit pour les baux 3/6/9 la durée retenue est de 9 ans
- Taux d'actualisation retenu compte-tenu de financement centralisé du groupe : utilisation d'un taux d'endettement proche du taux net publié

Contrats antérieurs à 2022 :

- Contrats avec durée de location égale ou inférieure à 48 mois : 1,5 %
- Contrats avec durée de location supérieure à 48 mois : 3,0 %

Nouveaux contrats à partir 2022 :

- Contrats avec durée de location égale ou inférieure à 48 mois : 1,5 %
- Contrats avec durée de location supérieure à 48 mois : 6,0 %

(en milliers d'euros)	30-nov.-23	Acquisitions	Amortissements	Autres mouvements	30-nov.-24
Bâtiments *	50 131	19 445		-3 339	66 237
Boutiques	1 507	102		-6	1 602
Véhicules	1 965	812		-883	1 894
Matériel informatique	0				0
TOTAL DROITS D'UTILISATION BRUT	53 603	20 359	0	-4 229	69 733
Batiments	-17 331		-8 554	3 472	-22 412
Boutiques	-826		-260	6	-1 080
Véhicules	-1 438		-476	883	-1 031
Matériel informatique	0				0
TOTAL DROITS D'UTILISATION AMORT.	-19 595	0	-9 291	4 362	-24 523
TOTAL DROITS D'UTILISATION VALEUR NETTE	34 009	20 359	-9 291	133	45 210

* Le flux d'acquisition de 19,4 millions d'euros correspond pour 8,6 millions d'euros aux droits relatifs aux Résidences Etudiantes apportées à la co-entreprise entre Kaufman & Broad et la banque des territoires sur l'activité résidentielle étudiantes, à l'obtention d'un nouveau contrat de location et au prolongement de contrats dans l'activité Résidences Etudiantes pour 6,5 millions d'euros, le solde decoulant des renouvellements de contrats existants.

Note 5.4. Immeubles de Placements (IAS40 et IFRS13)

La norme IAS40 laisse le choix de la méthode comptable des actifs classés en immeuble de placement entre le modèle de la juste valeur et le modèle du coût. Le Groupe applique le modèle de la juste valeur pour évaluer ses immeubles de placement. La juste valeur d'un immeuble de placement est le prix qui serait reçu de la vente d'un actif dans le cadre d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date de l'évaluation. La juste valeur est réalisée selon l'IFRS 13.

Au 31 mai 2024, K&B signe un accord d'apport d'actifs en nature de titres des sociétés SCI Amiens Étudiants et SCI Gagny Etudiants dans le cadre de la création de la société KETB Etudiants contrôlée conjointement avec la Banque des Territoires. L'impact de cette opération a généré une plus value pour 3,4 millions d'euros inscrite sur la ligne résultat opérationnel non courant et a entraîné la déconsolidation des immeubles de placements.

(en milliers d'euros)	Valeur comptable	
	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Immeuble de placement mis en service	0	19 528
Immeuble de placement en immobilisation en cours		
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	0	19 528

Note 5.5. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction le cas échéant d'une valeur résiduelle.

À ce titre, le mode linéaire est en général retenu sur les durées suivantes :

- agencements, aménagements, installations : 9 ans ;
- matériel de chantier : 5 ans ;
- matériel de transport : 5 ans ;
- matériel de bureau : 5 ans ;
- mobilier de bureau : 10 ans ;
- matériel informatique : 3 ans.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024				30 novembre 2023
	Valeur brute	Amortissements cumulés	Provisions pour dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
Agencements Installations	15 273	-9 471		5 802	6 948
Autre immobilisations corporelles	14 498	-11 483		3 015	3 135
En cours	69			69	92
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	29 840	-20 954	0	8 886	10 174

Les autres immobilisations corporelles intègrent les agencements et mobilier de bureau du siège social et des différentes agences du groupe.

L'évolution de la valeur des immobilisations corporelles s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
SOLDE IMMOBILISATIONS CORPORELLES BRUTES OUVERTURE	29 726	29 209
Acquisitions d'immobilisations corporelles	935	1 408
Cessions, mises au rebut et variation de périmètre	-821	-890
SOLDE IMMOBILISATIONS CORPORELLES BRUTES FIN DE PÉRIODE	29 840	29 726
SOLDE IMMOBILISATIONS CORPORELLES AMORTISSEMENTS PERTE DE VALEUR OUVERTURE	-19 552	-18 139
Cessions, mises au rebut et variation de périmètre	653	776
Dotations aux amortissements (nettes de reprises)	-2 055	-2 189
Dotations aux provisions pour dépréciation (nettes de reprises)	0	0
SOLDE IMMOBILISATIONS CORPORELLES AMORTISSEMENTS PERTE DE VALEUR FIN DE PÉRIODE	-20 954	-19 552
SOLDE NET DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	8 886	10 174

Note 5.6. Test de pertes de valeurs sur actifs immobilisés

Unités Génératrices de Trésorerie

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Les UGT retenues par le groupe Kaufman & Broad sont les suivantes (liste complète) :

Secteur Ile de France

- Kaufman & Broad Paris ;
- Kaufman & Broad Île-de-France ;

Secteur Ouest

- Kaufman & Broad Sud-Ouest ;
- Kaufman & Broad Ouest ;
- Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques ;

Secteur Est

- Résidences Bernard Teillaud ;
- Kaufman & Broad Rhône-Alpes ;
- Kaufman & Broad Méditerranée
- Kaufman & Broad Côte d'Azur ;
- Kaufman & Broad Flandres ;
- Kaufman & Broad Est ;

Secteur Immobilier d'entreprise et Logistique

- Kaufman & Broad Immobilier d'entreprise et Logistique ;

Le taux d'actualisation retenu pour déterminer la valeur d'utilité au 30 novembre 2024 s'établit à 7,0 % (inchangé par rapport au 30 novembre 2023). Le groupe ne retient qu'un seul taux d'actualisation car les secteurs géographiques et les secteurs d'activité n'ont pas de caractéristiques spécifiques qui pourraient influencer sur le taux d'actualisation. Ce taux est calculé sur la base du coût moyen des capitaux employés et intègre une prime de risque.

Le groupe a utilisé les prévisions établies en fin d'exercice sur la période 2025-2029 ; ces prévisions intègrent des hypothèses différenciées de croissance en fonction des secteurs géographiques, qui prennent en compte les conditions de marché actuelles, leurs évolutions prévisibles compte tenu du contexte général et des incertitudes sur les perspectives futures. Les impacts financiers des enjeux climatiques sont appréhendés par le groupe dans le cadre des budgets travaux des opérations qui doivent se conformer aux nouvelles normes de constructions (RT2020). Les niveaux de marge attendus sont cohérents avec les objectifs de marge fixés en Comité d'Engagement et les niveaux de marge constatés les années passées. Au-delà de l'horizon des prévisions à 5 ans, le taux de croissance à l'infini utilisé pour calculer la

Test de dépréciation

S'agissant des *goodwill* et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, des tests de dépréciation sont réalisés au minimum une fois par an afin de s'assurer que la valeur nette comptable des *goodwill* et des immobilisations incorporelles non amortissables, affectés à chacune des UGT ou à chacun des groupes d'UGT, est au moins égale à la valeur recouvrable.

Les actifs immobilisés, incorporels et corporels, font l'objet d'une dépréciation lorsque du fait d'événements ou de circonstances intervenus au cours de la période (obsolescence, dégradation physique, changements importants dans le mode d'utilisation, performances inférieures aux prévisions, chute des revenus et autres indicateurs externes...), leur valeur recouvrable apparaît inférieure à leur valeur nette comptable.

Les tests de dépréciation sont réalisés par groupe d'actifs (Unité Génératrice de Trésorerie) en comparant leur valeur recouvrable et leur valeur nette comptable.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs des UGT et leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts de sortie lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par Kaufman & Broad correspond au cumul des cash-flows libres actualisés sur une durée de 5 ans avec une valeur terminale.

valeur du flux terminal est égal à 0,5 % (inchangé par rapport 30 novembre 2023). Ce taux est inférieur au taux de croissance moyen de l'activité sur la période des prévisions à 5 ans.

Les tests de récupérabilité des actifs sont effectués pour chaque UGT et prennent en compte les *goodwill* qui ont été alloués lors des différentes acquisitions et les actifs à durée de vie déterminée (actifs corporels et Besoin en Fonds de Roulement net). La marque Kaufman & Broad dont la valeur nette au bilan s'élève à 80,4 millions d'euros (voir note 5.2 « Autres immobilisations incorporelles ») n'est pas affectée aux UGT du groupe et son test de dépréciation est réalisé au niveau du groupe selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Des tests de sensibilité aux hypothèses précédentes ont été menés afin de mesurer l'impact de l'évolution des paramètres de calcul, sur la base de variations jugées raisonnablement possible par la direction générale : hausse du taux d'actualisation (50 points de base), la baisse du taux de croissance à long terme (50 points de base) et l'augmentation du taux de Besoin en Fonds de Roulement (5 points de base). Aucune perte de valeur potentielle n'apparaît avec ces hypothèses dégradées.

Note 6. Financements et instruments financiers

Note 6.1. Actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont classés et évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des créances rattachées à des participations, des prêts, des dépôts et cautionnements versés.

Les passifs financiers sont classés en trois catégories et comprennent :

- les emprunts au coût amorti ;
- les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par autres éléments du résultat global.

Emprunts et passifs financiers courants et non courants

Les frais de transaction, qui sont directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier, viennent en diminution de ce passif financier. Ces frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif selon la méthode du TIE.

La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en passifs courants.

Instruments financiers dérivés

Kaufman & Broad est exposé au risque de marché, notamment en ce qui concerne le risque de taux d'intérêt. Pour y faire face, le groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur au bilan. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, sauf dans les cas de couverture tel qu'indiqué ci-dessous. Il n'existe pas d'instrument dérivés dans les comptes au 30 novembre 2024.

Instruments de couverture de flux de trésorerie

Le groupe utilise uniquement des instruments de couverture de flux futurs de trésorerie :

- la couverture de flux de trésorerie consiste en une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue (par exemple les flux d'intérêts de la dette à taux variable) et qui affecterait le résultat net présenté ;
- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en autres éléments du résultat global. La variation de valeur de la part inefficace de l'instrument de couverture est comptabilisée quant à elle en résultat en charges financières. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts. Il n'existe pas d'instrument de couverture au 30 novembre 2024.

Fournisseurs et autres dettes

La majorité des positions incluses dans les comptes consolidés (85%) sont présentées à leur valeur comptable, étant donné leur caractère à court terme. En revanche, les 15% restants, qui sont de nature à moyen-long terme, sont présentés à leur valeur de marché actualisée.

Note 6.1.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégories

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024				30 novembre 2023			
	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Valeur au bilan
Actifs financiers								
Autres actifs financiers non courants			5 115	5 115			2 533	2 533
Créances clients			431 779	431 779			495 106	495 106
Autres créances courants			182 742	182 742			185 385	185 385
Etat impôt courant			8 668	8 668			0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	502 866			502 866	350 044			350 044
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	502 866		628 303	1 131 170	350 044		683 024	1 033 067
Passifs financiers								
Emprunts et dettes financières			105 263	105 263			169 540	169 540
Dette de loyers IFRS16			50 613	50 613			39 244	39 244
Dette Put minoritaires		3 777		3 777		3 667		3 667
Dettes fournisseurs			943 424	943 424			942 767	942 767
Etat impôt courant			108	108			18 856	18 856
Autres dettes courants			336 121	336 121			213 311	213 311
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	0	3 777	1 435 529	1 439 306	0	3 667	1 383 718	1 387 385

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser selon trois niveaux, les techniques de valorisation pour déterminer la juste valeur. Les catégories sont les suivantes :

- Niveau 1 : référence directe à des prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation.
- Niveau 2 : Données d'entrée, autres que les prix cotés inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement.
- Niveau 3 : Données d'entrée concernant l'actif ou le passif qui sont fondées sur des données non observables.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024			30 novembre 2023		
	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau
Actifs						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	502 866	502 866	1	350 044	350 044	1
TOTAL ACTIFS	502 866	502 866		350 044	350 044	
Passifs						
Emprunts obligataires	100 000	100 000	3	150 000	150 000	3
Facilitées de crédit utilisées	3 947	3 947	3	4 203	4 203	3
Autres emprunts et crédit-bail	1 316	1 316	3	15 337	15 337	3
TOTAL PASSIFS (HORS IMPACT DETTE DE LOYERS IFRS16)	105 263	105 263		169 540	169 540	
Dette de loyers ifrs16	50 613	50 613	3	39 244	39 244	3
Dette Put minoritaires	3 777	3 777	3	3 667	3 667	3
TOTAL PASSIFS	159 653	159 653		212 452	212 452	

Prêts et créances

Le groupe considère que la valeur au bilan de la trésorerie, des créances clients ainsi que des dettes fournisseurs est la valeur la plus représentative de leur juste valeur de marché en raison de liquidité de ces postes.

Dettes au coût amorti

A l'exception de l'emprunt obligataire, les dettes financières sont à taux variable, le groupe considère que leur juste valeur déterminée est proche de leur valeur comptable.

Note 6.1.2. Endettement financier brut

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

L'endettement financier brut par nature

Au 30 novembre 2024, l'endettement financier brut se compose comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024			30 novembre 2023
	Courant	Non courant	Total	
Ligne de crédit syndiqué	0	0	0	0
Emprunt obligataire ^(a)	100 000	0	100 000	150 000
Facilités de crédit utilisées	3 947	0	3 947	4 203
Autres emprunts et intérêts courus ^(b)	1 316	0	1 316	15 337
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT (HORS IMPACT DETTE DE LOYERS IFRS16 ET DETTE PUT MINORITAIRES)	105 263	0	105 263	169 540
Dettes de loyers ifrs16 ^(c)	8 935	41 677	50 613	39 244
Dettes financière sur Put minoritaires	1 296	2 481	3 777	3 667
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	115 495	44 158	159 653	212 451

(a) Les emprunts obligataires mis en place en mai 2017 ont les échéances suivantes : la tranche de 50 millions d'euros a été remboursée en mai 2024 et la tranche de 100 millions d'euros est à échéance in fine 2025.

(b) En 2022, le groupe avait contracté un nouvel emprunt pour un montant de 12,3 m€ affecté à la nouvelle activité d'exploitation de résidences, la variation de ce poste est due à la déconsolidation de l'activité foncière des Résidences Gérées.

(c) L'évolution de la dette de Loyers IFRS16 est due à la prise en compte des nouveaux contrats de location (voir note 5.3 Droits d'utilisations IFRS16)

Au 30 novembre 2024, le groupe utilise 100 millions d'emprunt obligataire.

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

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 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 2024	Ratio au 30 novembre 2024*
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	< ou = 3,0	n/a
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	< ou = 2,5	n/a

(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.

* 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. L'agence de notation Fitch Rating a confirmé en août dernier la notation « Investment grade » - « BBB- » avec perspectives stables de Kaufman & Broad S.A. Cette notation est constante depuis 2022. Pour Fitch Ratings, la confirmation de la notation reflète le profil commercial et financier solide de Kaufman & Broad, qui s'avère résilient pendant les périodes de faible demande.

Contrat de Crédit syndiqué

En juillet 2024, Kaufman & Broad a mis en place un nouveau contrat de crédit syndiqué de 200 millions d'euros. D'une maturité initiale de 5 ans, ce crédit se substitue au contrat de crédits syndiqué « RCF 2019 » d'un montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025. La mise en place de cette ligne Corporate « RCF 2024 » 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.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2024 de crédits syndiqués composés d'une ligne de crédit renouvelable (le "Crédit Renouvelable") d'un montant en principal de 200 millions d'euros. Au 30 novembre 2024, cette ligne n'est pas tirée.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit syndiqué 2024 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 2024, 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 2024	Ratio au 30 novembre 2024
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	< ou = 3,0	-4,98
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	< ou = 2,5	-1,10

(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 sans prise en compte des impacts liés à l'application de la norme IFRS 16 (contrats de location) ou de tous autres Principes Comptables Applicables devenant applicables, le cas échéant, postérieurement à la date de signature du Contrat de Crédit.

(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 à toute date donnée, tels qu'ils figurent au passif des derniers comptes consolidés augmentée de l'impact des actions auto-détenues par la société à la date d'arrêtés des comptes à la fin de la période considérée.

Le Contrat de Crédit Syndiqué 2024 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, le total des engagements sera automatiquement annulé et toutes les avances en cours ainsi que tous intérêts et commissions courus (dans la mesure où l'Agent n'a pas émis de notification au titre de l'Article 21.7 "Règlement proportionnel des intérêts"), tous Coûts de Remploi et tous autres montants dus au titre des Documents de Financement deviendront automatiquement exigibles et ce, à la date dudit Changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2024, un changement de contrôle désigne tout acte ou événement dont il résulte qu'une ou plusieurs personnes ou entités, agissant seule ou de concert, vien(n)ent à détenir plus de trente-trois virgule trente-trois (33,33%) du capital et/ou des droits de vote de l'Emprunteur.

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Ligne de Crédit syndiqué « RCF 2024 » non utilisée	200 000	250 000

Variation de l'endettement financier brut

(en milliers d'euros)	2024
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT AU 30 NOVEMBRE 2023 (HORS DETTE DE LOYERS IFRS16 ET DETTE PUT MINORITAIRES)	169 539
Variation des autres emprunts ^(a)	-64 020
Variation des facilités de crédits	-256
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT AU 30 NOVEMBRE 2024 (HORS DETTE DE LOYERS IFRS16 ET DETTE PUT MINORITAIRES)	105 263
Dettes de loyer ifrs16 et dette sur put minoritaires au 30 novembre 2023	42 911
Variation de la dette Put minoritaires	110
Variation de la dette de loyers ifrs16	11 368
Dettes de loyer ifrs16 et dette sur put minoritaires au 30 novembre 2024	54 390
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT AU 30 NOVEMBRE 2024	159 653

(a) Ce montant intègre le paiement des intérêts courus.

Note 6.1.3. Endettement financier net**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont constitués des disponibilités et dépôts à vue et des équivalents de trésorerie au sens de la norme IAS 7 : il s'agit des placements à court terme, généralement moins de trois mois, aisément convertibles en un montant connu de liquidités, non soumis à des risques significatifs de variation de valeur et libellés en euros (essentiellement SICAV et Fonds Commun de Placement monétaires et certificats de dépôt).

À chaque arrêté, les placements à court terme sont valorisés à leur juste valeur et la différence éventuelle est portée en résultat.

La trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Banques et caisses disponibles ^(a)	291 657	170 120
Placements court terme et dépôts à terme	209 840	179 263
Soldes réservataires ^(b)	1 370	661
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	502 866	350 044

(a) Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés de programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

(b) Les soldes réservataires représentent les 5% de dépôts versés par les clients à la signature de leur réservation sur un compte bancaire séquestre. Ils seront libérés et donc disponibles lors de la signature de l'acte de vente notarié.

Endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut, tel que défini ci-dessus, diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Les éléments bilanciaux contributifs à l'endettement financier net sont les suivants :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Endettement financier brut (hors dette de loyers IFRS16 et dette put minoritaires)	105 263	169 540
Trésorerie et équivalents de trésorerie	502 866	350 044
ENDETTEMENT FINANCIER NET (HORS DETTE DE LOYERS IFRS16 ET DETTE PUTS MINORITAIRES)	-397 603	-180 504
Dettes de loyers ifrs16	50 613	39 244
Dettes Put minoritaires	3 777	3 667
ENDETTEMENT FINANCIER NET	-343 214	-137 592

Note 6.2. Expositions aux risques de marché et instruments financiers

Note 6.2.1. Gestion du risque de taux d'intérêt

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante : l'instrument est coté sur un marché actif (niveau 1) ; l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix) (niveau 2) ; au moins une composante significative de la juste valeur s'appuie sur des données non observables (niveau 3). La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. Ces instruments sont classés en niveau 1. La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur de l'instrument sont observables, cet instrument est classé en niveau 2. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument est classé en niveau 3.

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

Les couvertures de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang.

Le groupe ne dispose pas d'instruments de couverture.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2024 est de :

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué				
Emprunt obligataire	fixe	101 602		
Autres emprunts	fixe			
Facilités de crédit	variable	3 947		
PASSIFS FINANCIERS		105 549	0	0
Banques et caisses disponibles ^(a)				
Placements à court terme	variable	54 115		
Soldes réservataires	variable	447 382		
ACTIFS FINANCIERS		502 866	0	0
POSITION NETTE APRÈS GESTION		-397 317	0	0

(a) Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés de programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

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

Hypothèses : Euribor 1 mois à 3,64 %

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 : + 2 494 milliers d'euros ;

à la baisse : - 499 milliers d'euros.

L'exposition de la dette nette du groupe au 30 novembre 2023 était de :

Types d'instruments	Variable/fixe	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Lignes de crédit syndiqué				
Emprunt obligataire	fixe	52 322	100 000	
Autres emprunts	fixe			12 490
Facilités de crédit	variable	4 203		
PASSIFS FINANCIERS		56 525	100 000	12 490
Banques et caisses disponibles ^(a)	variable	170 120		
Placements à court terme	variable	179 263		
Soldes réservataires	variable	661		
ACTIFS FINANCIERS		350 044	0	0
POSITION NETTE		-293 519	100 000	12 490

(a) Conformément aux dispositions du Code de la Construction et de l'Habitation, le paiement de toute somme due par les sociétés de programmes à leurs associés ne peut intervenir qu'à hauteur et dans la stricte limite des sommes dont les sociétés de programmes auront la libre disposition au fur et à mesure de l'achèvement des opérations de construction.

Note 6.2.2. Gestion du risque sur actions

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

les actions propres sont détenues soit pour couvrir les objectifs décrits dans le descriptif du programme de rachat d'actions dont les plans de stock-options et d'actions gratuites, soit dans le cadre du contrat de liquidité. L'impact de l'ensemble de ces actions et des fluctuations du cours est décrit dans la note 7.1.4 « Actions propres ».

Note 6.2.3. Gestion du risque de liquidité

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du groupe en ce qui concerne le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les paiements d'intérêts à taux variable ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêt connus le 30 novembre 2024.

	Moins d'un an		De 1 à 2 ans		de 2 à 3 ans		de 3 à 5 ans		+ de 5 ans		Valeur comptable au 30 nov. 2024	
	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements		Total
Emprunts et passifs financiers												
Lignes du crédit syndiqué	67	1 602									1 669	1 602
Emprunt obligataire	1 333	100 000									101 333	100 000
Prêt Activité Résidences											0	
Autres emprunts	178	4 249	38	0	38	0	76	902			5 480	4 849
TOTAL (HORS DETTE DE LOYERS IFRS 16 ET DETTE SUR PUT MINORITAIRE)	1 578	105 851	38	0	38	0	76	902	0	0	108 482	106 451
Dettes sur Put minoritaire	94	1 296	57	1 258	19	1 223					3 947	3 777
Dettes de loyer IFRS 16		8 633		7 733		6 735		12 214		14 995	50 311	50 613
TOTAL	1 672	115 780	95	8 991	57	7 958	76	13 116	0	14 995	162 740	160 841

Les flux d'intérêts sont réglés mensuellement.

Note 6.3. Résultat Financier

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Charges financières	-27 161	-24 770
Produits financiers	15 954	10 922
RÉSULTAT FINANCIER (+) PRODUITS, (-) CHARGES	-11 207	-13 848

Le résultat financier s'établit à -11,2 millions d'euros au 30 novembre 2024, soit une hausse de 2,6 millions d'euros par rapport à 2023.

Les charges financières se détaillent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Charges d'intérêts sur lignes de crédit syndiqué et emprunt obligataire	-3 873	-4 821
Charges d'intérêts financiers sur comptes courants des sociétés mises en équivalence	-803	-1 149
Charges d'intérêts financiers sur comptes courants Associés	-1 547	-829
Charges financières sur dettes de loyers lfrs16	-2 339	-2 175
Charges sur opérations dédiées	-7 775	-8 053
Charges d'actualisation dette	-4 181	-3 859
Commissions de non utilisation	-1 544	-1 646
Dépréciation des actifs financiers	-3 847	-1 276
Autres	-1 252	-963
CHARGES FINANCIÈRES	-27 161	-24 770

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 2024, l'emprunt obligataire a été utilisé à hauteur de 125,0 millions d'euros et les lignes de crédit ont été utilisées à hauteur de 6,1 millions en moyenne.

Le taux effectif global de la dette prenant en compte l'amortissement global des frais d'émission encourus est de 3,89 % contre 3,88% en 2023.

Les produits de trésorerie se détaillent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Plus-value de cession Contrat liquidité	116	93
Produits d'intérêts financiers sur comptes courants des sociétés mises en équivalence	1 370	1 131
Produits de Placements	14 101	7 856
Reprise provision sur avances fonds	366	1 843
PRODUITS FINANCIERS	15 954	10 922

Note 7. Capitaux propres et résultat par action

Note 7.1. Capitaux propres

Note 7.1.1. Évolution du capital

Reduction de capital

Aucune variation de capital n'a été constatée sur l'exercice.

(en milliers d'euros)	30 nov. 2023	Augmentation	Réduction	30 nov. 2024
Nombre d'actions	19 862 022			19 862 022
valeur nominale (en €)	0,26			0,26
TOTAL (EN K€)	5 164			5 164

Note 7.1.2. Réserves consolidées

Au 30 novembre 2024, les réserves consolidées incluent le résultat net de l'exercice (part du groupe) pour 45,0 millions d'euros.

Note 7.1.3. Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Kaufman & Broad S.A. réunie le 06 mai 2024 a voté le paiement en numéraire du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023.

Le dividende global de 46,8 millions d'euros en numéraire a été versé aux actionnaires le 13 mai 2024.

Note 7.1.4. Actions propres

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôt.

Au 30 novembre 2024, le groupe détient 383 997 actions, dont 8 500 dans le cadre d'un contrat de liquidité. Au 30 novembre 2023, le groupe détenait 484 719 actions propres dont 2 400 dans le cadre du contrat de liquidité.

Note 7.1.5. Participations ne donnant pas le contrôle

Au 30 novembre 2024, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 15,6 millions d'euros concernent 199 sociétés dont un montant débiteur de 6,2 millions d'euros.

Au 30 novembre 2023, les participations ne donnant pas le contrôle au bilan pour 13,7 millions d'euros concernaient 197 sociétés. Le montant total des participations ne donnant pas le contrôle débitrices s'élevait à 5 millions d'euros.

Afin de prendre en compte le risque associé au recouvrement des participations débitrices ne donnant pas le contrôle et des comptes courants débiteurs auprès d'un de ses partenaires dans des opérations de co-promotion, le groupe a constitué en 2009 une provision de 7,5 millions d'euros dont 1,2 million d'euros en provision pour dépréciation de créances (note 3.5.4 « Autres ») et 6,5 millions d'euros en provisions pour risques afin de couvrir les comptes courants débiteurs liés à ce partenaire. Cette provision n'a pas évolué au cours de l'exercice 2024.

Sur l'exercice 2024, des rachats de parts de détenteurs de titres ne donnant pas le contrôle pour 0,2 million d'euros ont été constatés contre 0,3 million d'euros en 2023. La différence entre le prix payé et la réduction correspondante des participations ne donnant pas le contrôle a pour contrepartie les capitaux propres part du groupe.

Note 7.1.6. Acquisition nouvelles entités

Au 30 novembre 2024, l'achat de parts de nouvelles entités n'a pas d'impact significatif dans les capitaux propres du groupe.

Note 7.2. Résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires du groupe par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé selon la méthode du rachat d'action. Il est calculé à partir du résultat net attribuable aux actionnaires du groupe, corrigé du coût financier des instruments dilutifs, nets de l'effet d'impôt correspondant.

Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué tient compte de la conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation sur la période.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et également des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché.

Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

(en milliers)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Résultat net - part du groupe	44 969	60 154
Moyenne du nombre d'actions en circulation	19 462 031	20 300 383
Ajustement pour effet dilutif des attributions d'actions	266 536	248 285
RÉSULTAT PAR ACTION	2,31 €	2,96 €
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	2,28 €	2,93 €

Note 7.3. Gestion du risque de capital

Les objectifs du groupe en termes de gestion du capital consistent à maintenir la capacité du groupe à assurer la continuité de son exploitation afin de fournir une rentabilité aux actionnaires, et également à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût du capital.

Le groupe calcule son « Ratio d'Endettement » comme étant la dette financière nette rapportée aux capitaux propres totaux. Au 30 novembre 2024, l'endettement financier net s'élève à -343,2 millions d'euros (incluant une dette IFRS16 de 50,6 millions d'euros et une dette sur put minoritaires de 3,8 millions d'euros) contre -144,5 millions d'euros au 30 novembre 2023. L'endettement financier net 2024 rapporté aux capitaux propres totaux s'élève ainsi à -145,6 %, l'endettement financier net (hors dette IFRS16 et hors dette put minoritaires) rapporté aux capitaux propres totaux s'élève à -169,7 % contre -79,9 % au 30 novembre 2023.

Note 8. Provisions– Passifs éventuels – Garanties

Les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques.

Cette sortie de ressources peut, le cas échéant, être actualisée.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le groupe assumera certaines responsabilités.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources que le groupe devra probablement supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; il s'agit d'un passif éventuel.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ou des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car soit il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, soit le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Ils font l'objet d'une information en note 8.2 "Passifs éventuels".

Les provisions non courantes incluent pour l'essentiel :

- une provision pour risques vis à vis de certains associés ;
- les provisions pour risques commerciaux et juridiques ;
- des provisions pour risques fiscaux ;
- et les avantages au personnel.

Note 8.1. Provisions

Les provisions s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Provisions pour risques associés	Provisions pour risque fiscal	Provisions pour risques sociaux	Provisions pour autres risques	Valeur des titres mis en équivalence créditrice	Total
30 NOVEMBRE 2023	8 480	86	2 007	13 146	1 702	25 421
Dotations	107		2 451	4 830		7 388
Reprises utilisées	-349		-1 763	-1 425		-3 537
Reprises non utilisées	-2		-26	-870		-898
Autres mouvements	-3				1 966	1 963
30 NOVEMBRE 2024	8 234	86	2 669	15 681	3 668	30 338
Dont à moins d'un an : 5 898 k€			1 889	4 009		5 898

Provisions pour risques associés

Cette provision de 8,2 millions d'euros couvre le risque lié aux associés défaillants, intégrant à hauteur de 6,5 millions d'euros le risque concernant un partenaire suite à un contentieux (voir note 7.1.5 "Participations ne donnant pas le contrôle").

Provisions pour risques sociaux

La provision pour risques sociaux s'élève à 2,7 millions d'euros et couvre les litiges avec les anciens salariés du groupe.

Provisions pour autres risques

La provision pour risques commerciaux et juridiques couvre essentiellement les litiges en cours concernant des clients ou des fournisseurs sur des projets livrés pour 15,7 millions d'euros.

Note 8.2. Passifs éventuels

Le traité de concession consenti à une filiale de Kaufman & Broad SA sur une opération immobilière lancée par le groupe en 2012 a été annulé par le Conseil d'Etat par décision en date du 15 mars 2019, sans remettre en cause les actes passés pour la réalisation de l'opération achevée et livrée depuis fin 2017 qui sont aujourd'hui définitifs. Des procédures liées à la réalisation de cette opération restent en cours à la clôture des comptes au 30 novembre 2024.

Note 8.3. Garanties et cautions données

L'ensemble des éléments détaillés ci-dessous concerne le cadre normal de notre activité.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Garanties Financières d'Achèvement des travaux ^(a)	189 170	147 616
Garanties Loi Hoguet ^(b)	440	440
Indemnités d'immobilisation ^(c)	7 801	6 450
Autres garanties données ^(d)	264 301	228 062
GARANTIES ET CAUTIONS DONNÉES - ETABLISSEMENTS BANCAIRES	461 712	382 568
Indemnités d'Immobilisation de Terrains et garanties travaux ^(e)	339 126	37 360
Cautions et garanties diverses accordées ^(f)	18 908	17 402
Garantie de restitution du prix VEFA	9 393	0
GARANTIES DONNÉES - KAUFMAN & BROAD SA	367 427	54 762
TOTAL GARANTIES ET CAUTIONS DONNÉES	829 139	437 330

(a) Les Garanties Financières d'Achèvement sont fournies aux clients dans le cadre des ventes en VEFA. Kaufman & Broad demande à un établissement financier, un organisme de caution mutuelle ou une compagnie d'assurance d'émettre une garantie d'achèvement en faveur des clients de Kaufman & Broad. Ces garanties sont établies opération par opération et ont une durée comparable à la durée de réalisation de l'opération. En contrepartie de ces garanties, Kaufman & Broad accorde généralement à ces établissements financiers ou compagnies d'assurance une promesse hypothécaire, un engagement de non-cession de parts si le programme est porté par une société spécifique et un nantissement des créances à naître sur les prix de vente. Les Garanties Financières d'Achèvement sont présentées en hors bilan pour le montant du risque encouru par l'établissement financier qui émet ces garanties. Ce risque est évalué, opération par opération, de la façon suivante : prix de revient prévisionnel du programme diminué de la part financée par le groupe et du montant des ventes signées à la date de clôture. Cette valorisation ne tient donc compte ni des réservations à la date de clôture, ni de l'avancement de la construction sur les lots non vendus. Une valorisation mensuelle des Garanties Financières d'Achèvement de travaux est effectuée en interne puis la cohérence des données est vérifiée semestriellement avec les chiffres communiqués par établissement financier en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de Contrôle des Assurances.

(b) Les garanties Loi Hoguet sont des cautions requises pour exercer la profession d'agent immobilier. Cette activité purement occasionnelle ne fait pas partie de la stratégie du groupe.

(c) Les indemnités d'immobilisation sont des cautions bancaires ou financières données en lieu et place des dépôts de garanties sur les promesses d'achat de terrains.

(d) Ces autres garanties recouvrent principalement les achats de terrains, les aspects VRD (voirie, réseau, distribution),

(e) Dont garantie sur opération Austerlitz A7/A8 à hauteur de 318,6 millions d'euros signée au cours de l'exercice.

(f) Il s'agit de cautions et garanties diverses accordées par Kaufman & Broad SA principalement une garantie locative sur les loyers du siège social

Note 8.4. Cautions de travaux et autres garanties reçues

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Cautions de marchés de travaux	128 830	136 086
Garanties acquéreurs reçues	258 945	304 470
TOTAL	387 775	440 556

Dans le cadre des prises de participations, Kaufman & Broad a obtenu de la part des vendeurs des garanties de passif usuelles pour couvrir les risques antérieurs à ces acquisitions.

Note 8.5. Nantissements et sûretés

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

Note 9. Impôts sur les résultats

Note 9.1. Impôts sur les résultats

La charge d'impôt est composée de l'impôt exigible, des variations de provisions pour risques fiscaux et des impôts différés des sociétés consolidées du groupe.

Note 9.1.1. Décomposition de la charge d'impôt

Au 30 novembre 2024, le groupe dégage une charge détaillée comme suit :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Impôts courants charge/(produit)	9 835	23 527
Charge CVAE	335	1 115
Impôts différés	4 765	-4 785
TOTAL DES IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS CHARGES/(PRODUITS)	14 935	19 857

L'impôt est calculé sur la part groupe du résultat, les structures portant les programmes étant des sociétés fiscalement transparentes.

Le résultat de l'intégration fiscale du groupe sur l'année 2024 fait apparaître un bénéfice d'un montant de 32,8 millions d'euros.

La charge d'impôt courant au 30 novembre 2024 intègre un produit d'impôt lié à l'intégration fiscale 2024 de 16,4 millions d'euros.

Note 9.1.2. Analyse de la charge d'impôt

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition, soit à 25,83% pour 2024, et tiennent compte des dispositions votées dans la loi de finances concernant la baisse progressive du taux normal d'impôt sur les sociétés.

Le rapprochement entre l'impôt théorique et la charge d'impôt effective est le suivant :

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
RÉSULTAT DES ENTREPRISES INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	72 973	95 484
Taux d'impôt en vigueur	25,83%	25,83%
IMPÔT THÉORIQUE CHARGE/(PRODUIT)	18 820	24 634
Impôt quote-part dans les résultats des entreprises associées	-57	219
Incidence des quote-parts des participations ne donnant pas le contrôle fiscalement transparentes	-3 318	-4 217
Charge de CVAE (nette de l'effet d'impôt)	248	827
Effet des autres différences permanentes	-758	-1 606
CHARGE/(PRODUIT) D'IMPÔT GROUPE	14 935	19 857

Les différences permanentes intègrent au 30 novembre 2024 divers retraitements fiscaux diffus.

La quote-part dans le résultat des entreprises associées est présentée avant impôt au compte de résultat compte tenu de leur caractère fiscalement transparent. La charge d'impôt correspondante est incluse dans la charge d'impôt du groupe. Par ailleurs, la charge d'impôt du groupe ne comprend pas l'impôt sur la quote-part des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, les filiales concernées étant également transparentes fiscalement.

La taxe de CVAE est présentée dans la charge d'impôt pour un montant de 0,3 million d'euros avant impact impôt.

Les autres différences permanentes correspondent principalement à l'ajustement des impôts différés pour un montant de -0,8 million d'euros.

Dans l'hypothèse où ces dispositions viendraient à évoluer à l'avenir, la société serait amenée à ajuster sa charge d'impôt afin d'en tenir compte.

Note 9.2. Impôts courants et impôts différés

Les impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable. Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable.

La norme IAS 12 requiert notamment de comptabiliser des impôts différés passifs relatifs à l'ensemble des immobilisations incorporelles reconnues lors de regroupement d'entreprises (marques,...).

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Le groupe ne constate pas de charge d'impôt relative à la part du résultat attribuée aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle dans les sociétés transparentes compte tenu de leur statut fiscal.

Les principales sources sur l'impôt différé sont :

- l'application de la méthode de l'avancement dans la détermination de la marge sur opérations, dans les comptes sociaux ;
- l'application de la méthode de l'achèvement dans la détermination de la marge sur opérations, en fiscalité ;
- l'élimination des prestations internes ;
- la déductibilité fiscale de certains goodwill ;
- les différences temporelles sur provisions pour risques et charges ;

La société reconnaît ses actifs d'impôt lorsqu'ils sont recouvrables soit au moyen des politiques fiscales, soit du fait des perspectives de résultat.

Note 9.2.1. Décomposition des impôts

Les actifs et passifs d'impôts courants et différés se présentent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 novembre 2024	30 novembre 2023
État impôt courant (actif)	8 668	0
État impôt courant (passif)	-108	-18 856
Impôts différés passif	-63 011	-56 922
Impôts différés actif	17 074	14 856
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	-37 377	-60 922

La créance d'impôt courant au 30 novembre 2024 d'un montant de 8,7 millions d'euros correspond principalement à la créance sur le Trésor Public des entités de l'intégration fiscale pour 9,5 millions d'euros, les acomptes versés au titre de l'exercice 2024 étant supérieurs à l'impôt dû.

Source d'impôts différés par nature

<i>(en milliers d'euros)</i>	Base d'impôts différés au 30 novembre 2024	Impôts différés au 30 novembre 2024
Différences de comptabilisation des programmes immobiliers	193 380	49 940
Provisions et charges à déductibilité différée	-18 254	-4 714
Droits d'utilisation IFRS16	45 210	11 675
Autres	23 655	6 110
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE - PASSIF	243 990	63 011
Déficits fiscaux reportables (avant entrée dans l'intégration fiscale)	15 501	4 003
Dettes sur droits d'utilisation IFRS16	50 613	13 071
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE - ACTIF	66 113	17 074

Les impôts différés sont, pour leur majeure partie, relatifs aux différences de traitement comptable et fiscal des programmes immobiliers (reconnaissance de la marge à l'achèvement dans les comptes fiscaux et nature des coûts incorporés dans les stocks).

Les nouvelles dispositions de la norme IAS 12 applicables sur les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2023 précisent le champ d'application de l'exemption de non-reconnaissance des actifs et passifs d'impôts différés. Pour que l'exemption s'applique, la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises, et qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable, ni le résultat fiscal, ne doit pas générer « une différence temporelle imposable et une différence temporelle déductible d'un montant égal ». Par conséquent, en cohérence avec le principe de reconnaissance des impôts différés pour différences temporaires, les impôts différés sur contrats de location générant un actif et un passif de même montant doivent désormais obligatoirement être reconnus.

Note 10. Honoraires des Commissaires aux comptes

Le tableau suivant présente la répartition des honoraires d'ERNST & YOUNG Audit, KPMG et DELOITTE et associés par types de prestations. Le contenu de la ligne « Services autres que la certification des comptes » correspond à des éléments définis par des textes légaux et réglementaires français, l'émission de diverses attestations et des prestations de vérification d'informations sociales, environnementales et sociétales consolidées :

(en milliers d'euros)	Ernst & Young Audit				KPMG				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		Pourcentage		Montant (HT)		Pourcentage		Montant (HT)		Pourcentage	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés												
Émetteur : Kaufman & Broad SA	132,2	132,2	47%	41%	136,0	134,9	40%	43%				
Filiales intégrées globalement	141,4	183,4	50%	56%	145,3	122,0	43%	39%	16,8	26,4	100%	100%
Services autres que la certification des comptes												
Émetteur : Kaufman & Broad SA	10,0	10,0	4%	3%	57,4	55,6	17%	18%				
Filiales intégrées globalement												
TOTAL	283,6	325,6	100%	100%	338,7	312,5	100%	100%	16,8	26,4	100%	100%

Note 11. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement particulier n'est à signaler.

Note 12. Liste des sociétés consolidées

Les comptes consolidés du groupe Kaufman & Broad au 30 novembre 2024 regroupent les comptes de 350 filiales, dont 297 sociétés consolidées, et 53 sociétés comptabilisées selon la méthode de la Mise en Équivalence

Au 30 novembre 2024, 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
Neoresid	SAS	504 148	60,00%	IG
Kaufman & Broad Etudiants	SCI	8 479 862	51,00%	MEE
Cosy Diem	SAS	1 540 000	50,00%	MEE
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	95,00%	IG
Kaufman & Broad Innovation et Technologies	SAS	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Grands Projets	SAS	1 000 00	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 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
Roissy Hôtel Amenagement	SARL	1 000	70,00%	IG
Paris 14 ^{ème} Rue Losserand	SAS	1 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées	SARL	2 858 910	100,00%	IG
Kaufman & Broad Gironde	SARL	100 000	100,00%	IG
Kaufman & Broad 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
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.

07 Patrimoine, rapport financier et résultats au 30 novembre 2024

Comptes consolidés au 30 novembre 2024

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 est le plus important sont listées ci-dessous.

Raison sociale	Structure juridique	Capital	% contrôle groupe	Mode de consolidation ^(a)
SNC PARIS 13 A7A8 BUREAUX	SNC	1 000	100,00%	IG
SCCV TOULOUSE 142 AVENUE DES ETATS UNIS	SCCV	1 000	70,80%	IG
SCCV SAINT LAURENT DU VAR LES PUGETS	SCCV	1 000	90,00%	IG
SCCV EPINAY SUR ORGE 10 RUE DE GRAND VAUX	SCCV	1 000	60,00%	IG
SCCV FRANCONVILLE 120 RUE DE LA STATION	SCCV	2 000	70,00%	IG
SCCV CANNES ECLUSE CHEMIN DES GRAVIERS	SCCV	1 000	65,00%	IG
SCCV VILLEJUIF 56 STALINGRAD	SCCV	1 000	86,00%	IG
SCI LE GALLION	SCCV	1 000	100,00%	IG
SNC TOULOUSE 44 AVE DE MURET	SNC	1 000	65,00%	IG
SCCV IMMO SERGE MAS	SCI	1 000	100,00%	IG
SCCV OZOIR LA FERRIERE 2 RUE HENRI FRANCOIS	SCCV	1 000	55,00%	IG
SCCV COLOMBES 11-13 RUE D'ENGHIEU	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV CHATENAY MALABRY ECOLE CENTRALE LOT M	SCCV	1 000	50,00%	IG
SCCV BORDEAUX QUAI DE BRAZZA ILOT D5B3 D5B7	SCCV	1 000	70,00%	IG
SCCV COMPIEGNE 9 RUE CLEMENT ADER	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV MARTIGUES LIEUDIT SAINT MACAIRE SUD	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV CHATENAY MALABRY ECOLE CENTRALE LOT L	SCCV	1 000	50,00%	IG
SCCV ROQUEBRUNE CAP MARTIN AVENUE ARISTIDE BRIAND	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV SAINT MAUR DES FOSSES 72 BD DE CHAMPIGNY	SCCV	1 000	100,00%	IG
SCCV STRASBOURG PLACE DE LA GARE	SCCV	1 000	70,00%	IG
SCI STRASBOURG STARLETTE QUAI VAUBAN	SCCV	1 000	70,00%	IG

(a) IG = Intégration Globale, ME = Mise en Équivalence

7.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 novembre 2024

À 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 consolidés de la société Kaufman & Broad S.A. relatifs à l'exercice de 12 mois clos le 30 novembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er décembre 2023 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Evaluation de la marge brute de l'activité de promotion immobilière et des stocks de programmes immobiliers (notes 3.2, 3.4. et 1.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	<p>Au 30 novembre 2024, les stocks de programmes immobiliers sont inscrits au bilan pour un montant de 367 269 milliers d'euros et la marge brute s'élève à 208 024 milliers d'euros.</p> <p>Les méthodes comptables relatives à la constatation du chiffre d'affaires et de la marge brute ainsi que les principales estimations de la direction en lien avec ces éléments sont présentées dans la note 3.2 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>L'activité de promotion immobilière de votre groupe s'effectue essentiellement au travers de contrats de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) par lesquels votre groupe transfère la propriété des lots à venir au fur et à mesure de leur construction.</p> <p>Le chiffre d'affaires ainsi que la marge brute de l'activité de promotion immobilière sont comptabilisés dans le compte de résultat proportionnellement à l'avancement de la totalité des coûts stockables pour chaque programme, dont le point de départ est l'acquisition du terrain.</p> <p>Cette méthode nécessite des estimations de la part de la direction, notamment pour l'évaluation des marges à terminaison et pour l'évaluation du taux d'avancement de chacune des opérations.</p> <p>Comme indiqué dans la note 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les stocks de nouveaux projets et de programmes en cours de développement sont évalués au prix de revient. Des provisions sont constituées pour couvrir les pertes prévisibles évaluées à partir d'une analyse des données économiques et financières prévisionnelles de chaque projet.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation de la marge brute de l'activité de promotion immobilière et des stocks de programmes immobiliers comme un point clé de l'audit. En effet, ces éléments revêtent une importance significative dans les comptes consolidés et les hypothèses sur lesquelles reposent ces évaluations laissent une place importante au jugement de la direction.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour l'établissement et le suivi des budgets des programmes immobiliers.</p> <p>Notre approche a consisté à apprécier les hypothèses retenues et les données utilisées par la direction pour l'évaluation du résultat des opérations immobilières (marge brute) et des stocks immobiliers.</p> <p>S'agissant des programmes en cours de développement et des programmes livrés vendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons étudié les hypothèses relatives aux prix de vente, aux coûts fonciers, aux coûts de construction et aux honoraires de prestations de services sur un échantillon de programmes. <p>Cet échantillon a été établi en combinant un échantillon aléatoire et une sélection de certains programmes incluant notamment les plus significatifs en termes de marge brute, ainsi que ceux présentant des marges négatives. De plus, nous avons sélectionné les programmes dont les budgets présentent des niveaux de marge atypiques ainsi que d'anciennes opérations avec une faible variation de l'avancement commercial et un niveau élevé de stocks.</p> <ul style="list-style-type: none"> pour les programmes les plus significatifs en termes de marge brute, les taux d'avancement des coûts des opérations sélectionnées nous ont été confirmés par les maîtres d'œuvre en charge des opérations immobilières. Nous avons apprécié ces confirmations en rapportant les dépenses engagées aux prévisions. Pour ces programmes, nous avons également rationalisé les taux d'avancement commerciaux en rapportant le montant des ventes signées au montant des ventes budgétées et nous avons réalisé des tests de détail sur les ventes en les rapprochant des actes notariés. enfin, nous avons apprécié, sur un échantillon de programmes achevés et vendus, la cohérence des taux de marge effectivement dégagés par rapport aux taux de marge initialement budgétés en analysant les pièces justificatives et les informations obtenues auprès des responsables de programmes et/ou des contrôleurs de gestion. <p>S'agissant des programmes non encore lancés commercialement, nous avons apprécié, sur la base d'un échantillon, l'existence de perspectives profitables au moyen d'entretiens avec la direction.</p> <p>S'agissant des programmes livrés comportant des lots non encore vendus, nous avons procédé à une analyse, sur la base d'un échantillon, des perspectives d'écoulement présentées par la direction et comparé les prix de vente prévisionnels des lots en stock avec les prix de vente des lots actés.</p> <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes consolidés en ce qui concerne ces éléments</p>

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés 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 consolidés 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. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A. par votre assemblée générale du 6 mai 2021 pour le cabinet KPMG S.A. et du 3 juillet 1991 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 30 novembre 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente-quatrième année (dont vingt-cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons 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 consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.
François Plat

ERNST & YOUNG Audit
Denis Thibon

7.3. Comptes sociaux au 30 novembre 2024

7.3.1. Comptes annuels au 30 novembre 2024

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Section	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Chiffre d'affaires	7.3.4.14	3 461	2 605
Autres achats et charges externes	7.3.4.15	-3 533	-3 300
Salaires et traitements		0	0
Impôts & taxes		-485	-552
Dotations aux amortissements et aux provisions		-3 761	-3 772
Reprise sur provisions et transfert charges		3 449	3 647
Autres charges et produits d'exploitation		-566	-330
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		-1 435	-1 702
Bénéfices attribués et pertes supportées	7.3.4.16	36 893	48 832
Résultat financier (y compris dividendes des filiales)	7.3.4.17	44 082	15 925
RÉSULTAT COURANT		79 540	63 055
Résultat exceptionnel	7.3.4.18	-3 148	-2 808
Impôt sur les sociétés		4 843	-3 030
RÉSULTAT NET		81 234	57 218

7.3.2. Bilan

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Section	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Immobilisations incorporelles	7.3.4.2	0	-
Immobilisations corporelles	7.3.4.3	110	112
Immobilisations financières	7.3.4.4	461 949	466 975
ACTIF IMMOBILISÉ		462 059	467 087
Stock		-	-
Créances	7.3.4.5	80 004	88 235
Actions propres	7.3.4.6	9 668	12 496
Trésorerie		50 691	45 717
Charges constatées d'avance		42	93
ACTIF CIRCULANT		140 406	146 541
TOTAL ACTIF		602 465	613 628

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Section	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Capital social	7.3.4.8	5 164	5 164
Primes et réserves		353 340	342 887
Résultat net		81 234	57 219
CAPITAUX PROPRES	7.3.4.7	439 739	405 270
Provisions pour risques et charges	7.3.4.9	7 782	15 651
Dettes financières	7.3.4.10	103 906	152 359
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 096	1 874
Autres dettes	7.3.4.11	49 943	38 475
TOTAL PASSIF		602 465	613 628

7.3.3. 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).

7.3.3.1. 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.

7.3.3.2. 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.

7.3.3.3. 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.

7.3.3.4. 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.

7.3.3.5. 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.

7.3.3.6. Quote-part de bénéfices et pertes supportées

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.

7.3.3.7. 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.

7.3.3.8. 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).

7.3.4. Commentaires des états financiers

7.3.4.1. Faits significatifs

Incidence de l'enchaînement de nombreux chocs depuis 2020 sur les facteurs de risques spécifiques au groupe

La société estime que l'enchaînement de nombreux chocs depuis 2020 continue d'impacter significativement son environnement opérationnel. Au-delà des séquelles du conflit russo-ukrainien, le contexte s'est considérablement complexifié sous l'effet conjugué de facteurs économiques et politiques majeurs (tel que l'enlisement du conflit au Moyen-Orient, ou bien les possibles répercussions de la future politique économique et douanière américaine sur les échanges du commerce international). Par ailleurs, l'instabilité politique française, marquée par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024 suivie d'une période prolongée sans gouvernement durant l'été ainsi que la censure du gouvernement de M. Barnier et la fragilité de l'actuel gouvernement de F. Bayrou, a créé un environnement incertain pour les acteurs économiques. La persistance d'un déficit budgétaire proche de 6% du PIB pour 2024-2025 conjugué à complexité de trouver un consensus sur le projet de loi de finance 2025, ajoutent une incertitude supplémentaire, notamment concernant les dispositifs de soutien au secteur du logement.

Cette situation politique s'ajoute à un contexte déjà tendu marqué par la persistance des tensions inflationnistes malgré les politiques monétaires restrictives de la BCE, la crise profonde du secteur immobilier français avec l'effondrement des permis de construire et des mises en chantier. Cette accumulation d'événements, bien que non spécifiques au groupe, renforce plusieurs risques majeurs :

- Les risques liés aux coûts de construction, avec une volatilité des prix des matériaux, les nouvelles normes environnementales (RE2020) et l'incertitude sur les futures politiques de soutien au secteur.
- Les risques liés aux relations avec les fournisseurs, dans un contexte de fragilisation du tissu des entreprises du BTP et d'incertitude sur les mécanismes de soutien public.
- Les risques liés à la commercialisation, face à la forte contraction du pouvoir d'achat immobilier des ménages due aux taux d'intérêt élevés et à l'incertitude sur les mesures d'aides à l'accession.
- Les risques liés à un environnement où les conditions de financement demeurent tendues et où l'instabilité politique pourrait affecter les notations souveraines et, par ricochet, les conditions de financement des entreprises.

Proposition du Conseil d'Administration du principe de versement d'un dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024

Le Conseil d'administration qui s'est tenu le 29 janvier 2025 au vu des résultats de 2024, de la grande solidité de la structure financière de Kaufman & Broad ainsi que le niveau de son backlog ont conduit le Conseil d'administration à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2025 un dividende de 2,20 euros par action au titre de l'exercice 2024.

Paiement en numéraire du dividende au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023

L'Assemblée Générale mixte à caractère ordinaire et extraordinaire de la société Kaufman & Broad SA, qui s'est tenue au siège social le 6 mai 2024 sous la présidence de Nordine Hachemi, a décidé la distribution d'un dividende total de 2,40 euros par action au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2023. La mise en paiement du dividende en numéraire est intervenue le 13 mai 2024.

Fitch Rating confirme la notation « Investment grade » de Kaufman & Broad

L'agence de notation Fitch Rating a confirmé en août dernier la notation « Investment grade » - « BBB- » avec perspectives stables de Kaufman & Broad S.A. . Cette notation est constante depuis 2022. Pour Fitch Ratings, la confirmation de la notation reflète le profil commercial et financier solide de Kaufman & Broad, qui s'avère résilient pendant les périodes de faible demande. Fitch souligne également que Kaufman & Broad continue de maintenir une position de trésorerie nette positive, qui couvre confortablement toutes les échéances de dette à venir. Kaufman & Broad est à ce jour le seul pur promoteur d'Europe à bénéficier d'une notation Investment Grade. La confirmation par Fitch de cette note dans un environnement difficile met en évidence la solidité de la structure financière du groupe et sa capacité à générer structurellement des flux de trésorerie substantiels.

Dividendes reçus

Le résultat financier de Kaufman & Broad SA au 30 novembre 2024 intègre les dividendes versés par sept filiales à hauteur de 35,52 millions d'euros.

7.3.4.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Licences informatiques	274	274
Amortissements	-274	-274
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	0	0

7.3.4.3. Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Installations générales et agencements	184	184
Amortissements	-74	-72
INSTALLATIONS GÉNÉRALES ET AGENCEMENTS	110	112
Matériel et mobilier de bureau, informatique	601	601
Amortissements	-601	-601
MATÉRIEL ET MOBILIER DE BUREAU, INFORMATIQUE	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	110	112

7.3.4.4. Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Titres de participation	324 748	324 898
Créances rattachées à des participations et prêts ⁽¹⁾	140 323	147 985
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	1 194	1 386
Dépréciation ⁽³⁾	-4 316	-7 294
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES	461 949	466 975

(1) Les créances rattachées à des participations et prêts correspondent pour 117 M€ aux quotes-parts de marges des sociétés transparentes non distribuables à la clôture de l'exercice (contre 78 M€ au 30 novembre 2023) et pour 23 M€ de créances vis à vis de sociétés du groupe, membres de l'intégration fiscale.

(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 million d'euros.

(3) Au 30 novembre 2024, la provision sur titres des filiales concerne essentiellement Kaufman & Broad Financement pour 4,3 millions d'euros.

7.3.4.5. Créances

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Taxe sur la valeur ajoutée	1 281	4 418
Contribution Économique Territoriale	0	6
Impôt sur les sociétés	9 425	0
Comptes-courants (1)	60 757	74 622
Clients intragroupe – Facture à établir (2)	8 360	7 963
Débiteurs divers	181	1 226
CRÉANCES	80 004	88 235

(1) Ce montant intègre à hauteur de 42,5 millions d'euros la quote-part des remontées de résultat des filiales (contre 51,5 millions au 30 novembre 2023), à hauteur de 13,2 millions d'euros les comptes-courants d'impôts d'intégration fiscale avec les autres sociétés du groupe, et à hauteur de 3,2 millions d'euros les comptes-courants de TVA consolidée.

(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 2024	À un an au plus	À plus d'un an
Taxe sur la valeur ajoutée	1 281	1 281	-0
Impôt sur les sociétés	9 425	9 425	0
Comptes-courants (1)	60 757	44 541	16 216
Clients intragroupe – Facture à établir	8 360	8 360	0
Débiteurs divers	181	181	0
CRÉANCES	80 004	63 788	16 216

(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.

7.3.4.6. Actions propres

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Actions propres	9 668	12 496
Provisions pour dépréciation des actions propres		
ACTIONS PROPRES (VALEUR NETTE DE DÉPRÉCIATION)	9 668	12 496

Au 30 novembre 2024, Kaufman & Broad SA détient 383.997 actions propres (représentant 1,93 % du capital de la société). Ces actions se décomposent ainsi :

- 266.536 actions (représentant 1,34 % du capital de la société) destinées à couvrir les attributions d'actions gratuites des plans 2 de 2022, plans 1 et 2 de 2023 et plans 1, 2 et 3 de 2024 pour un montant de 7,0 millions d'euros,
- 108.961 actions (représentant 0,55 % du capital de la société) détenues en vue d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions (plans d'actions gratuites futures et annulation de titres par la société) pour un montant de 2,7 millions d'euros,
- 8.500 actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (représentant 0,04 % du capital de la société) pour un montant de 0,3 million d'euros.

Au 30 novembre 2023, les actions propres, au nombre de 484.719, concernaient :

- les actions affectées aux plans d'actions gratuites en cours à hauteur de 309.758 actions pour un montant de 8,4 millions d'euros ;
- les actions détenues en vue d'assurer les autres objectifs du plan de rachat d'actions à hauteur de 172.561 actions pour un montant de 4,1 millions d'euros.
- les actions détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité à hauteur de 2.400 actions pour un montant de 0,1 million d'euros.

7.3.4.7. 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 2022	5 619	979	781	50 692	-	333 346	53 368	444 785
Distribution						3 858	-53 368	-49 510
Réduction de capital	-455			-46 769				-47 224
Augmentation du capital								-
Résultat de l'exercice							57 219	57 219
30 NOVEMBRE 2023	5 164	979	781	3 923	-	337 204	57 219	405 269
Distribution						10 453	-57 219	-46 766
Réduction de capital								-
Augmentation du capital								-
Résultat de l'exercice							81 234	81 234
30 NOVEMBRE 2024	5 164	979	781	3 923	-	347 657	81 234	439 739

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. Aucune opération sur le capital de la société n'est à signaler au titre de l'exercice clos le 30 novembre 2024.

7.3.4.8. Évolution du capital

(en milliers d'euros)	30 novembre 2023	Augmentation	Réduction	30 novembre 2024
Nombre de titres	19 862 022	-	-	19 862 022
Nominal	0,26	-	-	0,26
CAPITAL	5 164 126	-	-	5 164 126

Au 30 novembre 2024, le capital social de Kaufman & Broad SA s'élève à 5 164 125,72 euros, divisé en 19 862 022 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 3 nouveaux plans d'actions gratuites le 15 février 2024 dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 4 mai 2023.

Les principales caractéristiques des plans en cours au 30 novembre 2024 au sein du groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'actions gratuites	Février 2022 Plan 2	Février 2023 Plan 1	Février 2023 Plan 2	Février 2024 Plan 1	Février 2024 Plan 2	Février 2024 Plan 3
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire	6-mai-21	5-mai-22	5-mai-22	4-mai-23	4-mai-23	4-mai-23
Nombre d'actions gratuites pouvant être attribuées	112 947	250 000	111 978	250 000	124 920	114 920
Date du Conseil d'Administration attribuant des actions	25-févr.-22	24-févr.-23	24-févr.-23	15-févr.-24	15-févr.-24	15-févr.-24
Nombre d'actions gratuites attribuées	10 000	138 022	10 000	125 080	10 000	21 430
Nombre de bénéficiaires	1	823	1	640	1	633
Types d'actions	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes	Existantes
Actions en cours au 30 novembre 2024	7 500	99 914	10 000	113 490	10 000	19 355
Cours le jour de l'attribution	33,00 €	28,95 €	28,95 €	30,05 €	30,05 €	30,05 €
Date de transfert de propriété des actions gratuites	25-févr.-25	24-févr.-25	24-févr.-26	15-févr.-26	15-févr.-27	15-janv.-25
Date de disponibilité	25-févr.-26	24-févr.-27	24-févr.-27	15-févr.-28	15-févr.-28	15-févr.-28
Actions devenues caduques	2500	38 108	0	11 590	0	2075
Actions en cours	7 500	99 914	10 000	113 490	10 000	19 355
Juste valeur initiale du plan	186 241	2 224 160	168 581	2 075 171	203 642	434 281
Données entrées dans le modèle :	Modèle Binomial	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%	1%
• dividendes attendus (en % de la capitalisation)	1,95 € par action	2,10 € à 2,40 € par action	2,10 € à 2,40 € par action	1,00 € à 2,40 € par action	1,00 € à 2,40 € par action	1,00 € à 2,40 € par action
• taux d'intérêt sans risque (taux de marché)	de -0,33% à 0,10%	de 3,30% à 3,45%	de 3,30% à 3,45%	de 2,83% à 3,45%	de 2,83% à 3,45%	de 2,83% à 3,45%
• taux de prêt/emprunt des titres	0	0	0	0	0	0
• taux d'actualisation du prix à terme	Euribor + 300 bps	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, 11,69% pour les dirigeants clés 22,15%/an pour les autres	0% pour le Président	0% pour le Président, 14,96% pour les dirigeants clés 25,92%/an pour les autres	0% pour le Président	0% pour le Président, 14,96% pour les dirigeants clés 25,92%/an pour les autres

7.3.4.9. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Provision attribution actions gratuites ⁽¹⁾	6 957	6 647
Provision risque fiscal	86	86
Provision risque filiale ⁽²⁾	2	8 179
Autres provisions pour risques et charges	737	739
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	7 781	15 651

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

(2) La provision à hauteur de la situation nette négative de la filiale Kaufman & Broad Bretagne constituée au 30/11/2023 a été reprise sur 2024.

(en milliers d'euros)	30 novembre 2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30 novembre 2024
Provision actions gratuites attribuées	6 647	3 760	2 943	506	6 957
Provision risque fiscal	86	-	-	-	86
Provision risque filiale	8 179	-	-	8 179	-
Autres provisions pour risques et charges	739	-	-	2	737
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	15 651	3 760	2 943	8 687	7 781

7.3.4.10. Dettes financières

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Ligne de crédit bancaire syndiqué	-	-
Emprunt obligataire	100 000	150 000
Facilités de crédit utilisées	-	-
Intérêts courus sur emprunts	1 939	2 359
DETTES FINANCIÈRES	101 939	152 359

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 2024	Échéance	Taux ⁽¹⁾
Emprunt obligataire	100 000	100 000	100 millions in fine 2025	3,204 % Fixe
RCF ⁽²⁾	200 000			E (3) + 195 à 275 BPS
TOTAL	300 000	100 000		

(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.

Revolving credit facility.

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

L'aménagement des ratios financiers

Pour les semestres comptables à compter de novembre 2017, jusqu'au remboursement de l'emprunt obligataire, le groupe est soumis au respect de 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 2024	Ratio au 30 novembre 2024
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	n/a
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,5	n/a

(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

En juillet 2024, Kaufman & Broad a mis en place un nouveau contrat de crédit syndiqué de 200 millions d'euros. D'une maturité initiale de 5 ans, ce crédit se substitue au contrat de crédits syndiqué « RCF 2019 » d'un montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025. La mise en place de cette ligne Corporate « RCF 2024 » 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.

En conséquence, le groupe dispose au 30 novembre 2024 de crédits syndiqués composés d'une ligne de crédit renouvelable (le "Crédit Renouvelable") d'un montant en principal de 200 millions d'euros. Au 30 novembre 2024, cette ligne n'est pas tirée.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior 2024 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 2024, 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 2024	Ratio au 30 novembre 2024
Ratio de levier financier ⁽¹⁾	≤ 3,0	-4,98
Ratio d'Endettement ⁽²⁾	≤ 2,0	-1,10

(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 sans prise en compte des impacts liés à l'application de la norme IFRS 16 (contrats de location) ou de tous autres Principes Comptables Applicables devenant applicables, le cas échéant, postérieurement à la date de signature du Contrat de Crédit.

(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 à toute date donnée, tels qu'ils figurent au passif des derniers comptes consolidés augmentée de l'impact des actions auto-détenues par la société à la date d'arrêt des comptes à la fin de la période considérée.

Le Contrat de Crédit Syndiqué 2024 prévoit enfin qu'en cas de changement de contrôle de Kaufman & Broad SA, le total des engagements sera automatiquement annulé et toutes les avances en cours ainsi que tous intérêts et commissions courus (dans la mesure où l'Agent n'a pas émis de notification au titre de l'Article 21.7 "Règlement proportionnel des intérêts"), tous Coûts de Remploi et tous autres montants dus au titre des Documents de Financement deviendront

automatiquement exigibles et ce, à la date dudit Changement de Contrôle. Aux termes du Contrat de Crédit Syndiqué 2024, un changement de contrôle désigne tout acte ou événement dont il résulte qu'une ou plusieurs personnes ou entités, agissant seule ou de concert, vien(n)ent à détenir plus de trente-trois virgule trente-trois (33,33%) du capital et/ou des droits de vote de l'Emprunteur.

Échéancier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	100 000	100 000	-	-
Facilités de crédit utilisées	-	-	-	-
Intérêts courus	1 939	1 939	-	-
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	101 939	101 939	-	-

7.3.4.11. Autres dettes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Taxe sur la valeur ajoutée	1 674	1 599
Impôts sur les sociétés	0	18 014
Autres impôts et taxes	96	14
Autres créiteurs divers	451	401
Comptes-courants ⁽¹⁾	47 722	18 447
AUTRES DETTES	49 943	38 475

(1) Ce montant correspond pour 15 millions d'euros aux comptes-courants des sociétés membres du périmètre de TVA consolidée (contre 16,7 millions d'euros au 30 novembre 2023), pour 32 millions d'euros aux comptes-courants avec KB Financement et pour 0,7 million d'euros aux avances de fonds consenties par les sociétés du groupe (contre 0,7 million d'euros au 30 novembre 2023).

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	Moins d'un an	Échéancier de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taxe sur la valeur ajoutée	1 674	1 674	-	-
Impôts sur les sociétés	0	0	-	-
Autres impôts et taxes	96	96	-	-
Autres créiteurs divers	451	451	-	-
Comptes-courants	47 722	47 722	-	-
AUTRES DETTES	49 943	49 943	0	0

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

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Créances rattachées à des participations	140 323	147 985
Autres créances	60 757	74 622
Comptes-courants	-47 648	-18 447
CRÉANCES ET DETTES SOCIÉTÉS LIÉES	153 432	204 159

7.3.4.13. Charges à payer et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Emprunts et dettes financières	-1 939	-2 359
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-971	-1 742
Dettes fiscales et sociales	-6	-
TOTAL À PAYER	-2 916	-4 101

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

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Autres créances ⁽¹⁾	8 977	7 963
TOTAL PRODUITS À RECEVOIR	8 977	7 963

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

7.3.4.14. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Prestations de services	3 461	2 606
TOTAL	3 461	2 606

Le chiffre d'affaires correspond essentiellement aux refacturations des frais de fonctionnement supportés en 2024 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.

7.3.4.15. Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Honoraires juridiques et montage	-554	-571
Honoraires Audit	-319	-412
Prestations internes	-709	-784
Autres charges	-1 950	-1 531
TOTAL	-3 532	-3 298

7.3.4.16. Bénéfices attribués et pertes supportées

Ce poste enregistre les résultats des sociétés supports des programmes pour un montant net de 36,9 millions d'euros au 30 novembre 2024 comparé à 48,8 millions d'euros au 30 novembre 2023 comprenant des quotes-parts de pertes à hauteur de 5,6 millions d'euros au 30 novembre 2024 comparé à 2,6 millions d'euros au 30 novembre 2023.

7.3.4.17. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Dividendes reçus ⁽¹⁾	35 523	14 037
Variation nette des provisions ⁽²⁾	11 157	-
Produits financiers relatifs au remboursement anticipé des lignes Senior B et C	-	-
Charges d'intérêts nets ⁽³⁾	-2 598	1 888
TOTAL	44 082	15 925

(1) Les dividendes et produits financiers sont constitués des dividendes perçus des sociétés Kaufman & Broad Europe, Kaufman & Broad Développement, Kaufman & Broad Champagne, SMCI Développement, Kaufman & Broad Région Normandie, Kaufman & Broad Homes.

(2) Ce montant intègre une dotation de provision pour dépréciation complémentaire à hauteur de 2,2 M€ des titres Kaufman & Broad Financement et à des reprises de provisions pour risques filiales (8,2 M€) et pour dépréciation des titres Kaufman & Broad Bretagne (5,05 M€).

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

7.3.4.18. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Résultat exceptionnel net ⁽¹⁾	-3 148	-2 808
TOTAL	-3 148	-2 808

(1) dont (3 029) milliers d'euros de mali sur livraisons d'actions gratuites, (180) milliers d'euros de versements mécénat et + 19 milliers d'euros de plus-value nette sur titres

7.3.4.19. 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.

Engagements hors bilan reçus

Lignes de crédit syndiqué non utilisées

(en milliers d'euros)	30 novembre 2024	30 novembre 2023
Ligne RCF non utilisée ⁽¹⁾	200 000	250 000
TOTAL	200 000	250 000

(1) En juillet dernier, Kaufman & Broad a mis en place un nouveau contrat de crédit syndiqué de 200 millions d'euros. D'une maturité initiale de 5 ans, ce crédit se substitue au contrat de crédits syndiqué « RCF 2019 » d'un montant de 250 millions d'euros dont l'échéance était fixée à janvier 2025.

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 2024	30 novembre 2023
Indemnités d'Immobilisations de Terrains et garanties ⁽¹⁾ travaux	339 126	37 360
Contre-garanties accordées ⁽²⁾	18 908	21 941
Garantie de restitution prix VEFA	9 393	-
TOTAL	367 427	59 301

(1) Dont garantie travaux sur l'opération AUSTERLITZ : 318 604 K€ ainsi que 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.

(2) 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

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.

7.3.5. 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 milliers 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	79 534	-32 564	46 970	-	46 970	10 888	-16 441	-5 553	85 087
Exceptionnel	-3 148	180	-2 968	-	-2 968	787	-	787	-3 935
TOTAL	76 386	-32 384	44 002	-	44 002	11 675	-16 441	-4 766	81 152

(1) Les retraitements fiscaux intègrent essentiellement la déduction des dividendes reçus des filiales et le retraitement 2022 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, le cumul de la marge brute comptabilisée à l'avancement mais neutralisée pour le calcul du résultat fiscal à l'achèvement s'établit à un montant de 86,4 millions d'euros, soit un impôt latent de 22,3 millions d'euros au 30 novembre 2024.

7.3.6. 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 2023 et aucune transaction inhabituelle, par sa nature ou son montant, n'est intervenue au cours de l'exercice.

7.3.7. Événements postérieurs

Néant

7.3.8. Consolidation

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

7.3.9. Divers

Kaufman & Broad SA n'a pas de salarié.

La rémunération globale des Administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'année 2024 s'élève à 1 726 986 euros dont 366 618 euros aux Administrateurs non dirigeants.

Filiales et participation

	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 données 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 and Broad SA										
1. FILIALES (50% AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)										
Kaufman & Broad Europe SAS	221 440 548	- 7 685 855	99,90 %	217 436 878,3	217 436 878,3	-	-	12 988 450	15 923 592	15 000 000
Kaufman & Broad Homes SAS	2 247 403	7 146 679	100,00 %	10 450 195,06	10 450 195,06	-	3 825 850	24 633 242	- 8 018 757	
Kaufman & Broad Développement SAS	152 449	- 1 393 338	100,00 %	152 449,02	152 449,02	-	2 127 500	13 450 362	2 285 263	3 500 000
Kaufman & Broad Champagne	100 000	- 919 397	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	-	280 731	1 432 240	1 400 000
SMCI Développement SAS	762 245	- 80 338	100,00 %	762 245,09	762 245,09	-	-	75 832	33 018	33 000
Kaufman & Broad Rénovation SAS	160 000	- 27 117	100,00 %	152 296,57	152 296,57	-	-	128 679	2 599	
Kaufman & Broad Financement SNC	3 040 500	- 1 032 750	99,96 %	4 307 707,67	-	-	-	371 682	- 5 550 608	
Kaufman & Broad Real Estate SAS	205 280	- 30 041 257	100,00 %	30 191 792,45	30 191 792,45	-	5 060 000	38 298 471	61 955 161	15 000 000
Kaufman & Broad Méditerranée SARL	100 000	34 312 720	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	1 508 116	5 013 797	- 4 015 712	
Kaufman & Broad Savoie SARL	100 000	11 313 730	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	331 059	1 767 376	- 2 642 189	
Kaufman & Broad Rhône-Alpes SARL	1 300 000	31 947 720	100,00 %	1 300 000,00	1 300 000,00	-	1 210 500	3 139 825	- 3 489 346	
Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques SARL	100 000	16 949 699	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	44 500	546 249	- 2 671 175	
Résidences Bernard Teillaud SARL	840 000	- 14 849 594	100,00 %	15 663 728,80	15 663 728,80	-	-	104 342	587 939	400 000
Kaufman & Broad Midi-Pyrénées SARL	2 858 910	7 138 891	100,00 %	36 404 833,53	36 404 833,53	-	17 999 900	5 332 979	- 4 673 356	
SARL Kaufman & Broad Languedoc-Roussillon	100 000	13 436 792	99,00 %	99 000,00	99 000,00	-	2 588 375	3 462 759	- 1 633 801	
SARL Kaufman & Broad Gironde	100 000	16 261 483	99,00 %	1 387 900,00	1 387 900,00	-	320 186	3 459 116	- 6 079 943	
Kaufman & Broad Bretagne	1 000 000	13 661 263	100,00 %	5 064 530,00	5 064 530,00	-	355 000	151 377	- 4 474 524	
Kaufman et Broad Flandres	7 700	3 146 154	99,90 %	449 360,00	449 360,00	-	974 750	3 917 103	- 1 726 800	
Kaufman et Broad Innovations	1 000	1 802 910	100,00 %	1 000,00	1 000,00	-	-	385 488	11 228	
Kaufman et Broad Marketing et Ventes	1 000	728 504	100,00 %	1 000,00	1 000,00	-	-	24 096 061	- 69 203	

	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 données 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 Poitou Charentes	100 000	6 563 698	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	207 214	392 200	- 2 689 947	
Kaufman et Broad Pyrénées Orientales	100 000	- 168 850	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	136 000	2 215	- 129 177	
Kaufman et Broad Est	100 000	3 162 166	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	703 005	5 716 373	4 490 425	
Kaufman et Broad Bourgogne Franche Comté	100 000	1 281 144	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	162 972	1 364 989	- 1 629 588	
Kaufman et Broad Investissement	100 000	806 710	100,00 %	100 000,00	100 000,00	-	-	-	- 72 280	
Serge Mas Immo	1 000	-	99,90 %	999,00	999,00	-	-	7 047 177	325 578	

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 A1. Filiales non reprises au paragraphe A

SNC Kaufman & Broad Promotion 1	1 000	-	99,00%	990	990	-	-	91 620 452	9 576 421	
SNC Kaufman & Broad Promotion 2	1 000	-	99,00%	990	990	-	-	888 204	- 475 155	
SNC Kaufman & Broad Promotion 3	1 000	-	99,00%	990	990	-	555 628	123 115 139	7 141 853	
SNC Kaufman & Broad Promotion 4	1 000	-	99,00%	990	990	-	-	46 355 594	6 437 382	
SNC Kaufman & Broad Promotion 5	1 000	0	99,00%	990	990	-	-	66 711 657	7 200 493	
SNC Kaufman & Broad Promotion 6	1 000	0	99,00%	990	990	-	2 718 241	104 201 577	9 259 734	
SNC Kaufman & Broad Promotion 7	1 000	-	99,00%	990	990	-	-	22 388 001	2 379 439	
SNC Kaufman & Broad Promotion 8	1 000	0	99,00%	990	990	-	158 000	117 570 967	9 064 423	
SNC Kaufman & Broad Promotion 9	1 000	-	99,00%	990	990	-	-	-	- 434	
Autres filiales françaises (ensemble)				163 085	5 015	-	-	-	-	

7.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

Exercice clos le 30 novembre 2024

À 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 de 12 mois clos le 30 novembre 2024, 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 1er décembre 2023 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Evaluation des titres de participation (Note 6.3.2.2. de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	<p>Au 30 novembre 2024, la valeur nette des titres de participation s'élève à 320 432 milliers d'euros, soit plus de la moitié du total de l'actif.</p> <p>Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur d'acquisition.</p> <p>Comme indiqué dans la note 6.3.2.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité de chaque société, évaluée sur la base de la quote-part des capitaux propres détenus et des perspectives des filiales concernées, qui prennent en compte les prévisions de résultats de leurs programmes immobiliers et pourraient être impactées par le contexte économique et les évolutions réglementaires.</p> <p>L'appréciation de la valeur d'utilité nécessite des hypothèses et des estimations de la part de la direction. L'évaluation des titres de participation est donc considérée comme un point clé de notre audit du fait de leur importance dans les comptes annuels et du caractère estimatif associé à leur détermination.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons examiné la méthode de détermination de la valeur d'utilité des filiales et pris connaissance des procédures de contrôle interne associées.</p> <p>Pour un échantillon représentatif de titres de participation, 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 des travaux que nous avons mis en œuvre pour la certification des comptes consolidés du groupe.</p> <p>Pour les filiales dont la valeur d'utilité repose sur leur perspective de résultat, nos procédures ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyser la cohérence des données et des hypothèses budgétaires retenues par la direction pour l'évaluation du résultat des programmes immobiliers 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, • apprécier les hypothèses des plans d'affaires et, avec des spécialistes en évaluation inclus dans l'équipe d'audit, celles des taux d'actualisation, retenues par la direction pour évaluer les actifs incorporels rattachables aux filiales. <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.</p>

Evaluation des quotes-parts de bénéficiaires et de pertes des filiales des titres de participation (Notes 6.3.2.6. de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	<p>Au 30 novembre 2024, le montant net des quotes-parts de bénéficiaires et de pertes des filiales comptabilisé par votre société au titre de l'exercice s'élève à 36 892 milliers d'euros et est présenté sur la ligne « Bénéficiaires attribués et pertes supportées » du compte de résultat.</p> <p>Ce montant net inclut des quotes-parts de pertes pour un montant de 5 566 milliers d'euros.</p> <p>Comme indiqué dans la note 6.3.2.6 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.</p> <p>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 SCI et SNC, prévoient une clause de remontée automatique de leur résultat à leurs associés, l'année même de leur réalisation.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation des quotes-parts de bénéficiaires 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, qui pourraient être impactées par le contexte économique et les évolutions réglementaires.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour évaluer les montants des quotes-parts de bénéficiaires et de pertes des filiales.</p> <p>Pour un échantillon représentatif de filiales constituées sous forme de SCI et SNC, nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contrôler que les statuts de ces entités comportent effectivement une clause de remontée automatique du résultat à leurs associés l'année même de leur réalisation ; • examiner si 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 ; • comparer la quote-part de détention appliquée dans le calcul à celle indiquée dans les statuts respectifs des entités concernées. <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.</p>

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.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, 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 relatives 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 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 inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kaufman & Broad S.A. par votre assemblée générale du 6 mai 2021 pour le cabinet KPMG S.A. et du 3 juillet 1991 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 30 novembre 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente-quatrième année (dont vingt-cinq 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.821-55 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.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.
François Plat

ERNST & YOUNG Audit
Denis Thibon

7.5. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2024	2023	2022	2021	2020	2019
1. Situation financière en fin d'exercice						
a) Capital social	5 164 126	5 164 126	5 619 386	5 645 386	5 742 886	5 742 886
b) Nombre d'actions émises	19 862 022	19 862 022	21 113 022	21 713 023	22 088 023	22 088 023
c) Nombre d'obligations convertibles en actions						
2. Résultat global des opérations effectives						
a) Chiffre d'affaires HT	3 460 562	2 605 059	3 448 625	2 692 036	1 839 625	3 304 344
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	76 703 818	60 373 404	52 531 497	58 232 873	42 477 345	107 854 956
c) Impôts sur les bénéfices	-4 842 620	3 029 504	-1 229 432	20 776 484	5 082 377	14 017 152
d) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	81 234 266	57 218 677	53 368 072	35 690 796	40 913 230	91 362 351
e) Montant bénéfices distribués ⁽¹⁾	43 696 448	47 668 853	50 671 253	41 560 395	38 034 684	55 220 058
3. Résultat des opérations ramené à une seule action						
a) Bénéfices après impôts avant amortissements et provisions	4,11	2,89	2,68	1,78	1,69	4,25
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	4,09	2,88	2,66	1,69	1,85	4,14
c) Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	2,20	2,40	2,40	1,95	1,85	1,75
4. Personnel						
a) Nombre de salariés	-	-	-	-	-	-
b) Montant de la masse salariale	-	-	-	-	-	-
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	-	-	-	-	-	-

(1) Les données au titre de 2024 sont conformes au projet d'affectation du résultat proposé à la prochaine Assemblée Générale.



08

Informations complémentaires



8.1	Renseignements à caractère général concernant la Société	326
8.1.1	Dénomination sociale et siège social	326
8.1.2	Forme juridique et législation applicable	326
8.1.3	Identification, date de constitution et durée de la Société	326
8.1.4	Objet social	326
8.1.5	Marché des titres de la Société	327
8.1.6	Contrats importants	328
8.1.7	Ordre du jour de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025	328
8.2	Personnes Responsables	330
8.2.1	Responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	330
8.2.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	330
8.3	Responsables du contrôle des comptes	330
8.3.1	Commissaires aux comptes titulaires	330
8.3.2	Commissaires aux comptes suppléants	330
8.4	Informations incluses par référence	330
8.5	Documents accessibles au public	331
8.6	Tables de concordances	331
8.6.1	Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	331
8.6.2	Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	332
8.6.3	Table de concordance du rapport de gestion	333
8.6.4	Table de concordance du rapport financier annuel	333
8.6.5	Table de concordance du document d'enregistrement universel	334
8.7	Glossaire	337

8.1. Renseignements à caractère général concernant la Société

8.1.1. Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Kaufman & Broad S.A.

Siège social : 17, quai du Président Paul Doumer

CS 90001 - 92672 Courbevoie Cedex - France

Téléphone : + 33 (0) 1 41 43 43 43

8.1.2. Forme juridique et législation applicable

La Société est une Société Anonyme à Conseil d'Administration de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

8.1.3. Identification, date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée par acte sous seing privé en date du 28 juin 1968 et immatriculée le 29 octobre 1968 au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 702 022 724. La Société a été constituée pour une durée de 99 ans et expirera le 29 octobre 2067, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

Le code LEI de la Société est le 969500CE0X343D8AL086.

8.1.4. Objet social

L'objet social de la Société, tel que défini dans l'article 3 des statuts, consiste directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger en :

- L'acquisition de tout terrain, bâti ou non bâti, avec ou sans démolition, en vue de la construction d'immeubles neufs de toute nature (appartements, maisons individuelles, bureaux, commerces, etc.) et de leur revente, achevés ou en état futur d'achèvement, en bloc ou par lots, à toute personne physique ou morale ;
- L'étude et la réalisation de tout projet de lotissements et de groupes d'habitations, régis ou non par le statut de la copropriété, de tout projet d'aménagement urbain et de tout programme de réhabilitation ou de rénovation de bâtiments existants ;
- La constitution de tous dossiers, l'exécution de toutes démarches administratives et formalités pour son propre compte ou pour celui de propriétaires fonciers, l'obtention de toutes autorisations administratives, la conclusion de toute promesse de vente, ou avant contrat, l'étude et la préparation de tous marchés de travaux et contrats de prestations avec toutes entreprises, architectes, bureaux d'études et Maîtres d'Œuvre, et plus généralement, toutes opérations techniques, juridiques, financières, commerciales et publicitaires pouvant favoriser la mise en œuvre et la vente des opérations immobilières ;
- La réalisation pour le compte de propriétaires fonciers de constructions de toute nature, sous la forme de contrats de promotion immobilière, de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, d'assistance à Maître d'Ouvrage ou de tout autre contrat de prestation de services ;
- La propriété, la prise à bail ou la gestion de tous immeubles, édifiés ou non par la Société, pour les besoins de son activité ;
- Toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes ;
- La participation de la Société à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et par tous moyens, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de fusions, d'alliances, d'acquisitions de parts d'intérêt dans tout type de sociétés ou groupements d'Intérêt Économique ;
- Toutes opérations de partenariat ou autre, avec toutes sociétés, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur.
- Accessoirement, l'acquisition et la vente par tous moyens et notamment par voie d'apport, de souscription, d'achat ou d'échange ou autrement et la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières, cotées ou non cotées, ainsi que de parts sociales, parts d'intérêts, droits mobiliers et immobiliers de toute nature ;
- Tous services, études, prestations, mises à disposition, interprétations, assistances techniques ou juridiques, expertises et conseils en découlant ;
- Indépendamment, et d'une manière générale, l'assistance sur les plans administratifs, économiques, commerciaux et techniques de tous organismes, entreprises, collectivités, privés ou publics, et particuliers, dans tous les domaines ;

Sous quelque forme que ce soit, toutes opérations se rapportant directement ou indirectement aux objets précédents, entre autres l'association en participation avec toutes personnes physiques ou morales et tous organismes, la prise de participation dans les entreprises existantes, la création d'entreprises nouvelles, la fusion de sociétés, la représentation de toutes firmes ou compagnies françaises ou étrangères.

Et généralement, toutes opérations scientifiques, techniques, industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ou de le rendre plus rémunérateur.

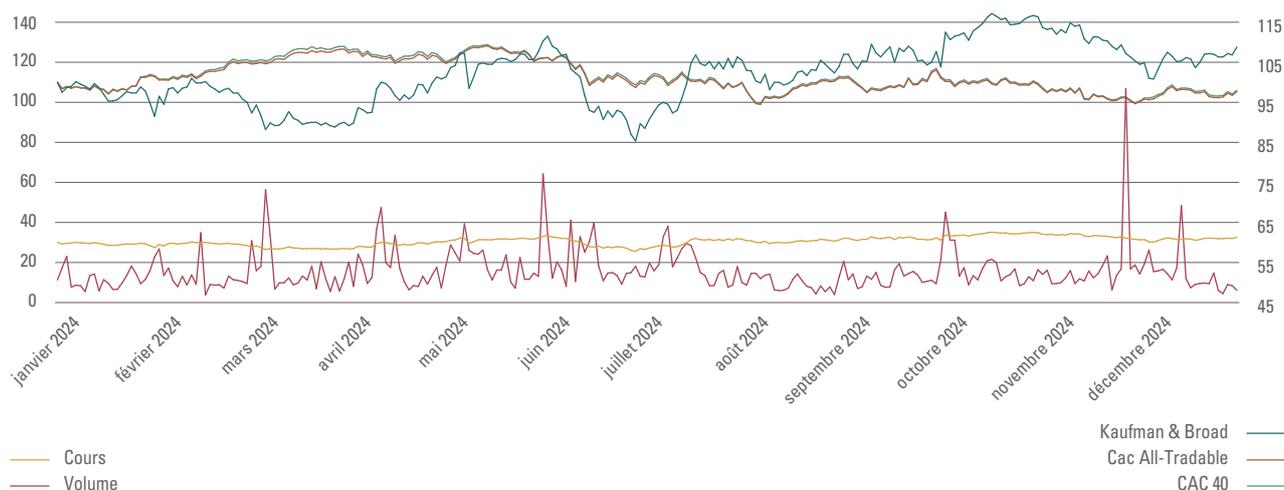
8.1.5. Marché des titres de la Société

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, le CAC All-Tradable a diminué de 3,10 % tandis que l'action Kaufman & Broad SA a connu une hausse de 8,47 %.

	cours cumulés mensuels	nombre de jours	cours moyen	volume cumulé en titres	volume moyen en titres	volume moyen en capitaux recalculé	volume moyen en capitaux	volume cumulé en capitaux recalculé	volume cumulé en capitaux
janvier 2024	643,75	22	29,26	645	29	857	352 589	18 861	7 756 963
février 2024	615,85	21	29,33	617	29	861	390 802	18 090	8 206 843
mars 2024	541,00	20	27,05	541	27	731	403 217	14 629	8 064 342
avril 2024	608,10	21	28,96	608	29	839	497 719	17 611	10 452 098
mai 2024	694,05	22	31,55	693	32	994	679 238	21 877	14 943 233
juin 2024	584,70	20	29,24	587	29	858	590 969	17 167	11 819 389
juillet 2024	685,55	23	29,81	684	30	886	536 895	20 384	12 348 588
août 2024	673,65	22	30,62	673	31	937	304 839	20 608	6 706 448
septembre 2024	670,50	21	31,93	672	32	1 021	396 255	21 442	8 321 361
octobre 2024	788,20	23	34,27	789	34	1 175	534 435	27 032	13 440 890
novembre 2024	693,85	21	33,04	695	33	1 094	603 247	22 970	12 668 181
décembre 2024	633,85	20	31,69	633	32	1 004	428 086	20 073	8 561 719

Source : données Euronext Paris janvier 2025 – Code KOF – ISIN FR 004007813.

Evolution de l'action Kaufman & Broad comparé au CAC 40 et CAC ALL-Tradable et du volume de l'action



Le groupe communique sur ses données financières estimées chaque trimestre.

Le calendrier des publications est le suivant :

- Les résultats du premier trimestre, le 11 avril 2025 après Bourse ;
- Les résultats du premier semestre, le 10 juillet 2025 après Bourse ;
- Les résultats du troisième trimestre, le 29 septembre 2025 après Bourse ;
- Les résultats annuels, en janvier 2026.

(Cet agenda peut être soumis à des modifications).

Les comptes du groupe sont examinés par les Commissaires aux comptes deux fois par an : audit complet des résultats annuels et examen limité des résultats semestriels.

8.1.6. Contrats importants

Les contrats importants du groupe sont détaillés aux sections 1.4.1 et 4.2.3.2 du présent document.

8.1.7. Ordre du jour de l'Assemblée Générale du 6 mai 2025

Assemblée Générale Mixte à caractère Ordinaire et Extraordinaire du 6 mai 2025

ORDRE DU JOUR

Décisions ordinaires

- Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ;
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ;
- Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2024 ;
- Examen et approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général ;
- Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs ;
- 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 2024 ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général ;
- Approbation des informations mentionnées à l'article L.22-10-9 -I du Code de commerce ;
- Ratification de la nomination de Mme. Isabelle BORDRY en qualité d'Administrateur ;
- Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de Mme. Isabelle BORDRY, renouvellement du mandat d'Administrateur de Mme. Isabelle BORDRY pour une durée de trois années ;
- Ratification de la nomination de M. Michel SIRAT en qualité d'Administrateur ;
- Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Michel PARIS, renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Michel PARIS pour une durée de trois années ;
- Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur de M. Jean-Louis CHAUSSADE, non renouvellement de son mandat d'Administrateur pour une nouvelle durée de trois années ;
- Constatation de l'expiration du mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires de Mme. Aline STICKEL, renouvellement du mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de trois années ;
- Nomination de KPMG SA en charge de la certification des informations en matière de durabilité ;
- Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de procéder à l'achat par la Société de ses propres actions ;

Décisions extraordinaires

- Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves ou de primes ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, avec délai de priorité obligatoire, dans le cadre d'offres au public autres que celles visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, avec délai de priorité facultatif, dans le cadre d'offres au public autres que celles visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cas d'offres au public visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier ;
- Autorisation à consentir au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou à l'attribution de titres de créance en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise du groupe pour un montant de 3 % du capital ;
- Autorisation à consentir au Conseil d'Administration, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes au profit des salariés et/ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités liées ;
- Fixation des plafonds généraux des délégations de compétence à un montant nominal de (i) 2 065 000 € pour l'ensemble des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, (ii) 1 032 000 € pour les augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription et (iii) 516 000 € pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription (sans délai de priorité) et (iv) 500 000 000 €, pour les émissions de titres de créance donnant droit à l'attribution d'un titre de capital ou de créance ; fixation de plafonds particuliers pour les augmentations de capital susceptibles de résulter de l'attribution d'actions gratuites ;
- Modification de l'article 12 des statuts.

Décision ordinaire

- Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Le texte des résolutions peut être consulté au siège social de la Société ou sur son site internet à partir du 15 avril 2025.

8.2. Personnes Responsables

8.2.1. Responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel

M. Nordine Hachemi

Président-Directeur Général de Kaufman & Broad SA

8.2.2. Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel

J'atteste, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion du groupe, figurant à la section 8.6.3. présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Courbevoie, le 27 mars 2025

Le Président-Directeur Général

8.3. Responsables du contrôle des comptes

8.3.1. Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young Audit

1-2, place des Saisons – 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1, représenté par M. Denis Thibon, entré en fonction le 16 avril 2015, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2026.

KPMG S.A.

Tour Egho – 2, avenue Gambetta - 92066 PARIS-LA DÉFENSE CEDEX, représenté par M. François Plat, entré en fonction le 6 mai 2021, mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 novembre 2026.

8.3.2. Commissaires aux comptes suppléants

Néant.

8.4. Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129 de la Commission du Parlement Européen et du Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2024 :

- Les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2023 établis en application du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, et le rapport des commissaires aux comptes afférent présentés respectivement aux sections 6.1 et 6.2 du Document d'Enregistrement Universel 2023 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2024 sous le numéro D. 24-0211, ainsi que les informations extraites du rapport de gestion 2023 figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 ;
- Les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 novembre 2022 établis en application du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, et le rapport des commissaires aux comptes afférent présentés respectivement aux sections 6.1 et 6.2 du Document d'Enregistrement Universel 2022 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2023 sous le numéro D. 23-0210, ainsi que les informations extraites du rapport de gestion 2022 figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2022.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'Enregistrement Universel.

8.5. Documents accessibles au public

L'ensemble des documents juridiques relatifs à la Société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, l'ensemble des documents mentionnés et servant de support à la communication du groupe, les communiqués de la Société, les documents annuels comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <https://corporate.kaufmanbroad.fr/>, et une copie peut en être obtenue au siège de la Société, 17 Quai du Président Paul Doumer, 92400 Courbevoie.

Toutes les informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des douze derniers mois en France sont disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse indiquée ci-dessus et sur le site de l'AMF à l'adresse suivante : www.amf-france.org.

Enfin, les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées Générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie du prospectus, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le prospectus.

8.6. Tables de concordances

8.6.1. Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Informations sur les rémunérations	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.2
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	3.2
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	3.2
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	3.2
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	3.2.2 et 3.5.5
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	3.2.2
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	3.2.1
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du code de commerce	3.2.1, 3.2.2 et 3.2.3
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du code de commerce (suspension du versement de la rémunération des Administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	3.4
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	3.4
Informations sur la gouvernance	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun des mandataires durant l'exercice	3.1.1.1.1
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	3.5.6
Modalités d'exercice de la direction générale	3.1.3
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	3.1.1.1.1, 3.1.1.2.3
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	3.1.1.1.3
Eventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	3.1.1.2
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Chapitre 3 - Préambule
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	3.1.4
Procédure d'évaluation des conventions courantes - Mise en œuvre	3.5.7

Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :	3.5.4
<ul style="list-style-type: none"> • structure du capital de la Société ; • restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 ; • participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ; • liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci - mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ; • accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ; • règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société ; • pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ; • accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts ; • accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange. 	
Pour les sociétés anonymes à conseil de surveillance : Observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire et sur les comptes de l'exercice.	N/A

8.6.2. Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière

Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	
Modèle d'affaires (ou modèle commercial)	5.1.2.2
Présentation des principaux risques extra-financiers liés à l'activité du groupe	4.2.2, 4.2.3.1, 4.2.5.1 et 5.1.2.3
Description des effets sociaux et environnementaux de l'activité et des politiques appliquées pour les prévenir ou les atténuer	5.1.2.3.2
Résultats des politiques appliquées, incluant des indicateurs clés de performance	5.1.2.4
Informations sociales	5.3
Informations environnementales	5.2
Informations sociétales	5.3
Informations relatives à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	4.2.2.13 et 5.4
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	5.3.2.1
Informations spécifiques	n.a
Accords collectifs	5.3.1.2.1
Attestation de l'organisme tiers	5.5

8.6.3. Table de concordance du rapport de gestion

INFORMATIONS SUR LA SITUATION ET L'ACTIVITE	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du groupe	2.1, 2.2, 2.3
Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière ayant trait à l'activité spécifique du groupe	2.1.1, 2.2.1
Evènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	2.5
Succursales existantes	2.7.5
Prises de participation significatives ou prises de contrôle	1.1.1 et 7.1.5 note 2.2
Activité des filiales et des sociétés contrôlées	1.1.2
Aliénations de participations croisées	6.1.7
Evolution prévisible du groupe	2.6
Activités en matière de recherche et développement	1.5.1
Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices	7.5
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients du groupe	7.1.5, Note 3.5
Informations sur les prêts consentis par le groupe à des micro-entreprises, PME ou ETI	2.7.4
CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	
Principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté	4.2
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par le groupe	4.2.2.10
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques du groupe relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.1.1.4
Objectifs et politique de couverture du groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4
Dispositif anti-corruption	4.1.1.2.2.1, 4.2.2.13
Plan de vigilance	4.1.1.3.2
INFORMATIONS SUR L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL	
Identité des actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	6.2.1
Franchissements de seuils	6.2.3
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	6.2.4
Etat de l'actionnariat salarié au dernier jour de l'exercice	6.2.2.2
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachat d'actions ou d'opérations financières	6.2.4.3
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	6.2.5
Montants des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	6.3.2
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	2.7.1
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	Chapitre 3
DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE	Chapitre 5
AUTRES INFORMATIONS	
Informations fiscales complémentaires	7.1.5 Note 9, 2.7.3
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2.7.2

8.6.4. Table de concordance du rapport financier annuel

Rapport financier annuel	
Comptes annuels	7.3
Comptes consolidés	7.1
Rapport de gestion (incluant le RGE et la DPEF)	TDC dédiée
Déclaration des personnes responsables	8.2.2
Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	7.2 et 7.4

8.6.5. Table de concordance du document d'enregistrement universel

SECTION 1 PERSONNES RESPONSABLES, EXPERTS, TIERS ET AUTORITÉ COMPÉTENTE		
1.1	Identité de la (des) personne(s) responsable(s)	8.2.1
1.2	Attestation de la (des) personne(s) responsable(s)	8.2.2
1.3	Identité du ou des expert(s) dont les rapports sont inclus dans le document	N.A.
1.4	Attestation sur les informations provenant de tiers	N.A.
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	P.3
SECTION 2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2.1	Identité	8.3
2.2	Changement	N.A.
SECTION 3 FACTEURS DE RISQUES		
		Chapitre 4
SECTION 4 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR		
4.1	Raison sociale et nom commercial	8.1.1, 8.1.2
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant juridique (LEI)	8.1.3
4.3	Date de constitution et durée de vie	8.1.3
4.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone, site web et avertissement	8.1.1, 8.1.2 ET 8.5
SECTION 5 APERÇU DES ACTIVITÉS		
5.1	Principales activités	
5.1.1	Principales activités et facteurs clés afférents, nature des opérations et principales catégories de produits ou services	1.1.1, 1.1.2
5.1.2	Informations sur les nouveaux produits ou services	1.1.2
5.2	Principaux marchés	1.2
5.3	Evènements importants dans le développement	1.1.1 ET 7.1.5, NOTE 1
5.4	Stratégie et objectifs (financiers et non financiers)	1.3
5.5	Le cas échéant, dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.4
5.6	Déclaration de position concurrentielle et justification	1.2.2
5.7	Investissements	
5.7.1	Investissements importants réalisés jusqu'à la date de publication	1.5.2
5.7.2	Investissements importants en cours	1.5.3
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et participations susceptibles d'avoir une influence significative sur l'émetteur	2.7.1
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.2.2.10, 5.1.2.3
SECTION 6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE		
6.1	Organigramme du groupe	2.7.1
6.2	Liste des filiales importantes	2.7.1
SECTION 7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
7.1	SITUATION FINANCIÈRE	
7.1.1	Evolution des affaires, des résultats et de la situation financière, ainsi que des indicateurs clés de performance financière et extra-financière	2.1, 2.2, 2.3, 5.1.1.2.2
7.1.2	Informations sur l'évolution prévisible de la Société et ses activités en matière de R&D	1.5.1
7.2	RÉSULTATS D'EXPLOITATION	
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	2.1 et 2.2
7.2.2	Le cas échéant, explications sur les changements importants du chiffre d'affaires	2.2
SECTION 8 TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
8.1	Informations sur les capitaux	2.3, 2.4 ET 7.1.5 NOTE 7.1.
8.2	Sources et montants des flux de trésorerie	2.4.1
8.3	Besoins et structure de financement	7.1.5, NOTE 6

8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	1.5.4 ET 4.2.3.2
8.5	Sources de financement attendues	1.5.5 ET 4.2.3.2
SECTION 9 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE INFLUANT DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE SUR LES ACTIVITÉS		4.2.5.1
SECTION 10 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES		
10.1	Principales tendances entre la fin du dernier exercice et la date du présent document	1.2.1.1 ET 2.6
10.2	Principales tendances susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives, au moins pour l'exercice en cours	2.6
SECTION 11 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		
11.1	Prévisions ou estimations du bénéfice (publiées et en cours, ou nouvelles)	N.A.
11.2	Principales hypothèses (influençables ou exogènes)	N.A.
11.3	Déclaration de comparabilité et de conformité	N.A.
SECTION 12 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE		
12.1	Informations sur les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.1.1.1
12.2	Conflits d'intérêts	3.1.1.1.5 ET 3.1.1.2.1
SECTION 13 RÉMUNÉRATIONS		
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	3.2
13.2	Provisions de retraite	3.2
SECTION 14 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1.1.1
14.2	Contrats de service avec l'émetteur ou ses filiales	3.1.1.1.5
14.3	Informations sur les comités du Conseil	3.1.2
14.4	Déclaration de conformité au Code de gouvernement d'entreprise	PRÉAMBULE - CHAPITRE 3
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance, si des modifications ont été décidées	N.A.
SECTION 15 SALARIÉS		
15.1	Effectifs	5.3.1
15.2	Participation et stock-options des mandataires sociaux	3.4
15.3	Accord sur la participation des salariés au capital	6.2.2, 3.3 ET 3.4.1
SECTION 16 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16.1	Identité des principaux actionnaires	6.2.1
16.2	Catégories de droits de vote	6.1.2
16.3	Contrôle de la Société	6.2.1
16.4	Accord susceptible d'entraîner un changement de contrôle	6.1.8 ET 6.1.9
SECTION 17 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES		3.5.2, 7.1.5, Note 4.4 et Note 12, 7.3.4, 2.7.1
SECTION 18 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS		
18.1 Informations financières historiques		
18.1.1	Etats financiers consolidés des 3 derniers exercices	7.1, 8.4
18.1.2	Rapports d'audit afférents	7.2, 8.4
18.2	Informations financières intermédiaires et rapports d'examen limité, le cas échéant	N.A.
18.3 Audit des informations financières historiques		
18.3.1	Explications en cas de refus ou de réserve(s)	n.a.
18.3.2	Autres informations du présent document auditées par les contrôleurs légaux	n.a.
18.3.3	Informations financières non issues des états financiers audités de l'émetteur	n.a.
18.4	Informations financières proforma	N.A.
18.5 Politique en matière de dividendes		
18.5.1	Description de la politique	6.1.2., 6.3.1

18.5.2	Montant du dividende par action sur les 3 derniers exercices	6.3.2
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.1.3
18.7	Changement significatif de la situation financière depuis la fin du dernier exercice	2.5
SECTION 19 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES		
19.1	Capital social	
19.1.1	Informations chiffrées par catégorie d'actions	6.1.10
19.1.2	Actions non représentatives du capital	6.1.4
19.1.3	Actions autodétenues	6.2.4
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles	6.1.5
19.1.5	Droits et obligations sur le capital autorisé, mais non émis	6.1.3
19.1.6	Options sur le capital de tout membre du groupe	6.1.6
19.1.7	Historique du capital social sur les 3 derniers exercices	6.1.1, 6.1.10 et 6.2.1
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Registre du Commerce et des Sociétés et objet social	8.1.3, 8.1.4
19.2.2	Description des catégories d'actions existantes, le cas échéant	6.1.2
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	6.1.9.2, 6.1.9.3
SECTION 20 CONTRATS IMPORTANTS		
		8.1.6
SECTION 21 DOCUMENTS DISPONIBLES		
		8.5

8.7. Glossaire

Appel d'offres	C'est une procédure qui permet à un commanditaire (le Maître d'Ouvrage) de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.
BBC-Effinergie®	Bâtiment Basse Consommation. BBC-Effinergie® est un label de performance thermique pour les bâtiments à vocation résidentiel. Pour les constructions résidentielles neuves, l'objectif de consommation maximale en énergie primaire fixé à 50 kWh/m ² .an, à moduler selon les Régions et l'altitude. Est prise en compte la consommation dite « conventionnelle » d'énergie primaire pour le chauffage, le refroidissement, la ventilation, les auxiliaires, la production d'eau chaude sanitaire et l'éclairage des locaux.
Bilan Carbone®	Le Bilan Carbone® est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre dont l'objectif est de permettre, à partir de données facilement disponibles, une évaluation des émissions directes et indirectes d'une activité professionnelle, économique ou non.
Backlog ou carnet de commandes	Il recouvre, pour les Ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié n'a pas encore été signé et les logements réservés non livrés pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé à hauteur de la partie non encore prise en chiffre d'affaires (sur un programme avancé à 30 %, 30 % du chiffre d'affaires d'un logement pour lequel l'acte de vente notarié a été signé est comptabilisé en chiffre d'affaires, 70 % sont inclus dans le <i>backlog</i>). Le <i>backlog</i> 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 <i>backlog</i> en revenus, notamment pour les réservations non encore actées.
BEFA	Le Bail en l'état futur d'achèvement consiste pour un utilisateur à louer un immeuble avant même sa construction ou sa restructuration.
Bénéfice net par action	Résultat net, part du groupe divisé par le nombre moyen d'actions au cours de l'exercice.
Besoin en fonds de roulement (BFR)	Il provient des décalages des flux de trésorerie : les décaissements et encaissements correspondant aux dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la conception, à la production et à la commercialisation des programmes immobiliers. L'expression simplifiée du BFR qui en résulte est la suivante : s'agit de l'Actif courant (stock + créances clients + autres créances d'exploitation + avances et acomptes reçus + produits constatés d'avances) diminué du Passif courant (dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes d'exploitation + charges constatées d'avances). L'importance du BFR va notamment dépendre de la longueur du cycle d'exploitation, de l'importance et de la durée de stockage des encours de production, du nombre de projets lancés et des délais de paiement accordés par les fournisseurs ou du profil des échéanciers octroyés aux clients.
Capacité d'autofinancement	La capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier et impôt est égale au résultat net consolidé retraité de la quote-part dans le résultat des entreprises associées, co-entreprises et résultat des activités en cours de cession et des produits et charges calculés.
Capacité financière	Elle correspond à la trésorerie active (disponible) à l'actif du bilan augmentée des lignes de crédit non tirées à date.
Cash-flow libre	Le <i>cash-flow</i> libre est égal à la capacité d'autofinancement diminuée des investissements nets d'exploitation de l'exercice.
Contrat de Liquidité	C'est une convention signée entre une entreprise cotée en Bourse et un prestataire de services d'investissement (une banque ou un agent de change). L'entreprise met à la disposition du prestataire de services d'investissement (PSI) des liquidités et des actions de l'entreprise, à charge pour le prestataire de services d'investissement de se porter acheteur ou vendeur des actions de l'entreprise lorsque le marché des actions de celle-ci est déséquilibré.
Contrôle interne	Dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : a) la conformité aux lois et règlements ; b) l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale (...); c) le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place ; d) la fiabilité des informations financières (...) (source : cadre de référence de l'AMF – juin 2010).
Crédit Senior (lignes de crédit)	Les banques utilisent la dette Senior pour financer les opérations de LBO (Leverage Buy-Out). Le financement des LBO par les banques est une opération risquée sur le marché du crédit bancaire. Il est caractérisé par des prêts de type « amortissable » et/ou, le cas le plus fréquent, de type « in fine », mais aussi par des lignes de crédit destinées au financement des besoins en fonds de roulement et à la politique de développement de l'entreprise concernée par ce mode d'acquisition. La dette Senior est une dette bénéficiant de garanties spécifiques et dont le remboursement se fait prioritairement par rapport aux autres dettes, dites subordonnées. Il s'agit donc d'une dette privilégiée.
Délai d'écoulement	Le délai d'écoulement des stocks est le nombre de mois nécessaire pour que les logements disponibles soient vendus si les ventes se poursuivaient au même rythme que celui des précédents, soit l'encours de logements (offre disponible) par trimestre divisé par les réservations par trimestre écoulé elles-mêmes divisées par trois.
EBIT	Correspond au résultat opérationnel courant, c'est-à-dire à la marge brute diminuée des charges opérationnelles courantes.
EBITDA	Cet indicateur est égal au résultat net corrigé des dotations nettes aux amortissements et aux provisions, de l'impôt sur les sociétés, du coût de l'endettement financier net, des autres charges financières, des éventuelles pertes de valeur, des plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés, des charges et produits non courants, du résultat des sociétés mises en équivalence et des autres charges calculées.
Éco-conception	C'est un terme désignant la volonté de concevoir des produits respectant les principes du Développement Durable et de l'environnement. C'est une approche qui prend en compte les impacts environnementaux dans la conception et le développement du produit et intègre les aspects environnementaux tout au long de son cycle de vie (de la matière première à la fin de vie en passant par la fabrication, la logistique, la distribution et l'usage).
Endettement net ou dette financière nette	L'endettement net, ou dette financière nette, d'une entreprise est le solde de ses dettes financières brutes (ou endettement financier brut), d'une part, du disponible et des placements financiers formant sa « trésorerie active », d'autre part. Elle représente la position créditrice ou débitrice de l'entreprise vis-à-vis des tiers et hors cycle d'exploitation.
Endettement financier brut ou dette financière	L'endettement financier brut est constitué par des passifs financiers à long terme et à court terme, des instruments financiers de couverture relatifs aux passifs constitutifs de l'endettement financier brut et des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier brut.

Label environnemental	Certification officielle qui vise à distinguer et à promouvoir un produit, un procédé ou une entreprise pour son faible impact sur l'environnement. Il s'agit d'un repère pour le consommateur afin d'identifier des produits (biens ou services) plus respectueux de l'environnement, mais également un outil de promotion et d'écoconception pour les fabricants et distributeurs. Il existe plusieurs labels environnementaux comme la démarche de certification H&E (Habitat & Environnement), la démarche HQE® (Haute Qualité Environnementale) ou encore RE2020 (Réglementation environnementale).
Investment grade	La notation Investment grade signifie qu'un instrument financier ou qu'une entreprise présente un risque de défaut relativement faible.
LEU	Les LEU (Logements Équivalent Unités livrés) sont le reflet direct de l'activité. Le nombre de « LEU » est égal au produit (i) du nombre de logements d'un programme donné pour lesquels l'acte de vente notarié a été signé et (ii) du rapport entre le montant des dépenses foncières et des dépenses de construction engagées par le groupe sur ledit programme et le budget total des dépenses dudit programme.
Maître d'Ouvrage	Personne physique ou morale pour le compte de laquelle sont effectués des travaux, des ouvrages immobiliers ou globalement les services d'un entrepreneur et qui pour ce faire a conclu un ou des marchés avec les divers corps de métiers intervenant dans une construction. Le Maître d'Ouvrage est appelé ainsi bien qu'il ne soit pas l'employeur de l'entrepreneur, car celui-ci est indépendant. Le Maître d'Ouvrage ne doit pas être confondu avec le Maître d'Œuvre, qu'il sélectionne et chargera de coordonner et de suivre les travaux des différents corps de métiers.
Marge brute	La marge brute correspond au chiffre d'affaires diminué du coût des ventes.
Offre commerciale	Elle est représentée par la somme du stock de logements disponibles à la vente à la date considérée, c'est-à-dire la totalité des logements non réservés à cette date (déduction faite des tranches commerciales non ouvertes).
Portefeuille foncier	Il représente l'ensemble des terrains pour lesquels tout engagement (une promesse de vente...) a été signé.
PTZ+	« Prêt à Taux Zéro Plus » : prêt sans intérêt émis par des établissements de crédit conventionnés avec l'État et s'adresse aux personnes physiques en vue de financer l'acquisition, les travaux, ou la construction de leur résidence principale au titre d'une première accession à la propriété. Les primo-accédants sont considérés comme les acquéreurs n'ayant pas été propriétaires de leur résidence principale au cours des deux dernières années précédant l'émission de l'offre de prêt.
Ratio d'endettement (ou gearing)	C'est le ratio de l'endettement net (ou de la dette financière nette) rapporté aux capitaux propres consolidés de l'entreprise. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.
Résidences gérées	Les résidences gérées, ou résidences-services, sont des ensembles immobiliers constitués de logements (maisons ou appartements) à usage d'habitation offrant un minimum de services tels que l'accueil, la fourniture de linge, le nettoyage et l'entretien des logements ainsi que la prestation de petits-déjeuners. Il existe plusieurs types de résidences à distinguer : les résidences étudiantes sont des ensembles d'appartements, pour l'essentiel des studios équipés d'une kitchenette et meublés, situés à proximité d'écoles et d'universités et proches des transports en commun ; les résidences de tourisme, situées dans des zones touristiques à fort potentiel, offrent en plus des services habituels des infrastructures telles que piscines, terrains de sport, parfois saunas, hammams, bains à remous, club enfants ; les résidences d'affaires sont une alternative à l'hôtellerie traditionnelle, composées de studios (environ 80 %) et de 2-pièces, situées en centre-ville ou à proximité de centres d'affaires importants et systématiquement bien desservies ; enfin, les résidences seniors (incluant également les résidences pour personnes âgées dépendantes ou non – Ehpad), qui permettent d'anticiper le vieillissement de la population, hébergent des personnes à partir de 55 ans et au-delà ; leur clientèle est mixte : locataires et propriétaires.
Revivalis®	Créée par Kaufman & Broad, démarche visant à déterminer tous les potentiels de valorisation d'un immeuble de bureaux pour le réhabiliter, tout en respectant l'héritage architectural. Elle se base sur une analyse multicritère alliant aspects techniques, réglementaires, fonctionnels et urbanistiques.
Réservations (valeur)	Elles représentent la valeur des biens immobiliers émanant des contrats de réservation signés toutes taxes comprises pour une période donnée. Elles sont mentionnées nettes des désistements constatés durant ladite période.
Réservations de logement Units ou Unités (volume)	Elles sont le reflet de l'activité commerciale du groupe. Leur intégration au chiffre d'affaires est conditionnée par le temps nécessaire à la transformation d'une réservation en une signature d'acte notarié, fait générateur de la prise de résultat. Par ailleurs, dans les programmes d'appartements incluant des immeubles mixtes (appartements/locaux d'activité/commerce/bureau), toutes les surfaces sont converties en équivalents logements. Elles sont mesurées en volume (Units ou Unités) et en valeur.
Réserve foncière	Elle comprend les terrains à développer (autrement appelés « portefeuille foncier »), c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente a été signé(e), ainsi que les terrains en cours d'étude, c'est-à-dire les terrains pour lesquels un acte ou une promesse de vente n'a pas encore été signé(e).
Pinel (dispositif)	Le dispositif issu de la Loi Pinel vise notamment à relancer l'attractivité pour l'investissement dans l'immobilier neuf. Le principe est, pour tout acquéreur d'un logement neuf ou en VEFA dans une zone éligible à cette Loi, de bénéficier d'une réduction d'impôt. La part de la diminution est fonction de la durée de location du bien, de 12 % à 21 % entre 6 et 12 ans.
Sous-traitance	La sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise, le « donneur d'ordre », demande à une (ou plusieurs) autre entreprise, dite le « sous-traitant », de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont confiées certaines parties de travail. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou, souvent, en commun avec lui. Le produit est fabriqué par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte pas son nom. Le sous-traitant s'engage exclusivement sur la conformité de son exécution par rapport aux directives du commanditaire.
Taux d'écoulement (Te)	Le taux d'écoulement (Te) représente le pourcentage du stock initial qui se vend mensuellement sur un programme immobilier (ventes/ mois divisé par le stock initial) ; soit les réservations nettes mensuelles divisées par le rapport du stock début de période augmenté du stock fin de période divisé par deux. NB : L'inverse du taux d'écoulement (1/Te) donne la durée (en mois) prévisionnelle de commercialisation d'un programme, c'est-à-dire le délai d'écoulement. Par exemple, 4,0 % de taux d'écoulement correspond à une durée prévisionnelle de 25 mois de commercialisation.
Taux de ROC (ou EBIT) ou MOP (Marge opérationnelle)	Exprimé en pourcentage, il correspond au résultat opérationnel courant, c'est-à-dire à la marge brute diminuée des charges opérationnelles courantes divisée par le chiffre d'affaires
Trésorerie active	Elle correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'actif du bilan, c'est-à-dire l'ensemble des disponibilités (banques et caisses disponibles), des valeurs mobilières de placement (placements court terme et dépôt à terme) ainsi que des soldes réservataires.
Trésorerie nette	

	Elle correspond à l'endettement net « négatif », ou dette financière nette « négative », c'est-à-dire que pour la société le solde du disponible et des placements financiers formant sa « trésorerie active » est supérieur au montant de ses dettes financières brutes (ou endettement financier brut).
Units	Les <i>Units</i> ou Unités permettent de définir le nombre de logements ou d'équivalent logement (pour les programmes mixtes) d'un programme donné. Le nombre d'Units des équivalents logements se détermine en rapportant la surface par type (locaux d'activité/ commerce/bureau) à la surface moyenne des logements précédemment obtenue.
VEFA (vente en l'état futur d'achèvement)	La Vente en l'état futur d'achèvement est le contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de leur exécution ; l'acquéreur est tenu d'en payer le prix à mesure de l'avancement des travaux. Le vendeur conserve les pouvoirs de Maître de l'Ouvrage jusqu'à la réception des travaux. À travers le contrat VEFA, le législateur a donné aux promoteurs immobiliers la possibilité d'appeler les fonds des clients en fonction de l'avancement des programmes selon un échéancier encadré par la Loi tout en donnant aux clients une garantie financière d'achèvement (GFA). Les paiements cumulés des clients ne peuvent excéder 35 % du prix à l'achèvement des fondations, 70 % à la mise hors d'eau et 95 % à l'achèvement de l'immeuble. Ce contrat rend l'acquéreur propriétaire du sol et de l'édifice au fur et à mesure de sa construction.
Zone ANRU	Quartier devant faire l'objet de la signature effective d'une convention pluriannuelle avec l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine. Dans cette zone géographique d'avantage fiscal, les ménages peuvent acquérir une résidence principale neuve en bénéficiant d'une TVA à taux réduit (5,5 %), sous certaines conditions, notamment les foyers fiscaux disposant de ressources modestes.



Implantations

Courbevoie : (Siège social - Agences Île-de-France - Immobilier d'entreprise - Showroom - Kalilog)
17, quai du Président Paul Doumer - 92400 Courbevoie – Tél. : 01 41 43 43 43

Anncy : Immeuble Onyx, 15 Rue Pré Paillard - 74940 Annecy-le-Vieux – Tél. : 04 50 05 61 95

Bayonne : Résidence du Parc - 2 boulevard du BAB – Tél. : 05 59 59 60 60

Bordeaux : 14 allée de Tourny - 33064 Bordeaux Cedex – Tél. : 05 56 12 72 72

Caen : 93-97 rue de Bernières - 14000 Caen – Tél. : 02 31 15 56 56

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

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

Marseille : Immeuble CAP JOLIETTE - 5 boulevard de Dunkerque - 13002 Marseille Cedex – Tél. : 04 96 17 32 00

Montpellier : 266 place Ernest- Granier - 3^e étage - 34000 Montpellier – Tél. : 04 67 13 82 70

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

Nice : 400, Promenade des Anglais - 06200 Nice - Tél. : 01 41 43 43 43

Rennes : Immeuble Atlas 121 rue du Temple de Blosne - 35136 Saint-Jacques-de-la-Lande – Tél. : 02 99 52 70 37

Strasbourg : 15 rue des francs bourgeois - 67000 Strasbourg – Tél. : 03 88 11 30 40

Toulouse : 27 bis allée Jean Jaurès - 31010 Toulouse Cedex 6 – Tél. : 05 34 41 08 08

Dijon : 1 rue Nicolas Berthot - Entrée B - 21000 Dijon

La Rochelle : 56 rue Saint Yon - 17000 La Rochelle

Rouen : 3 rue Rollon - 76000 Rouen

Showroom Méditerranée

Fréjus : ZI du Capitou Pôle Mixte Lot 19 - avenue Jean Lachenaud - 83600 Fréjus

Conception et Réalisation



pomelo-paradigm.com/pomdocpro/



KAUFMAN & BROAD SA
17, Quai du Président Paul Doumer
CS 90001 - 92672 Courbevoie Cedex
kaufmanbroad.fr