

KAUFMAN & BROAD S.A.

Société anonyme au capital de 5.612.011,08 euros

Siège social : 127 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

702 022 724 RCS NANTERRE

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Exercice clos le 30 novembre 2010



Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'objet de ce rapport est principalement de rendre compte de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Kaufman & Broad, de présenter les éventuelles limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général, de préciser celles des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui ne sont pas totalement suivies par le groupe et de présenter les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la société.

Ce rapport a été préparé par le Président avec l'assistance de la Direction Générale et de la direction financière en tenant compte des avis et des recommandations de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC).

Le Comité d'Audit de Kaufman & Broad a examiné ce rapport lors de sa séance du 15 février 2011. Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration le 17 février 2011.

PREMIERE PARTIE : GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés sont définies par la loi, les statuts de la société et les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration et des chartes des comités.

I. Modalités et fonctionnement du Conseil d'Administration

I.1. Code de gouvernement d'entreprise

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Il est par ailleurs précisé que :

- la proportion d'Administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit et dans le Comité de Nomination et Rémunération est égale, à la date du présent rapport, à la moitié et un tiers respectivement. À cet égard, il est précisé que la société est une société contrôlée par un actionnaire majoritaire ;
- le Conseil d'Administration comprend une femme et il est envisagé le renforcement de la proportion de femmes à moyen terme ;
- le renouvellement des mandats des Administrateurs n'est pas organisé par voie de roulement, mais la durée des mandats est de trois ans et les renouvellements des mandats sont échelonnés afin d'éviter le renouvellement en bloc de l'ensemble des Administrateurs.

I.2. Règles de composition du Conseil d'Administration

La société Kaufman & Broad SA est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins, et de 18 membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de trois années. Les mandats des Administrateurs sortants sont renouvelables.

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

Le Conseil d'Administration de Kaufman & Broad SA compte actuellement neuf membres.

I.3. Dispositions statutaires et règlement intérieur

Les statuts de la société prévoient que le nombre d'administrateurs ou de représentants permanents d'une personne morale administrateur âgés de plus de 70 ans ne pourra pas dépasser trois administrateurs à l'issue de chaque assemblée générale ordinaire 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.

Les statuts de la société prévoient également que le Conseil d'Administration peut nommer des censeurs, choisis parmi les actionnaires et dont le nombre ne peut excéder deux. Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette faculté.

Le Conseil d'Administration de la société a établi un Règlement intérieur. Sa dernière actualisation date du 13 février 2009 en vue, notamment, de refléter expressément un certain nombre de recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise.

Ce Règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'Administration et précise les règles de déontologie applicables aux membres du Conseil d'Administration. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par d'autres moyens de

télécommunication, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des Administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats et les conflits d'intérêts.

Il prévoit que le Conseil peut nommer des Comités dont les membres sont chargés d'étudier les questions que le Conseil renvoie à leur examen. Il prévoit que chaque Administrateur de la société doit détenir au minimum 250 actions et s'abstenir d'intervenir sur le marché des titres pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels de la société. Il rappelle que chaque Administrateur doit mettre au nominatif les titres détenus lors de son entrée en fonction ou acquis ultérieurement, et informer l'AMF de toute opération de souscription, d'achat ou de vente effectuée, directement ou par personnes interposées, sur les titres de la société ou d'instruments financiers à terme sur ces titres.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site Internet de Kaufman & Broad www.ketb.com.

I.4. Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

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

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

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

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

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

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

I.5. Missions du Conseil d'Administration

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

I.6. Missions et pouvoirs du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué

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 sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au Conseil d'Administration et dans la limite de l'objet social.

Le Conseil d'Administration a inscrit dans son règlement intérieur les règles selon lesquelles les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation ou l'approbation préalable du Conseil (actualisation du règlement intérieur du 13 février 2009):

- tout changement important d'activité de la société ou d'une de ses filiales ;
- toute acquisition ou cession d'une entité hors acquisition d'entité dont l'actif est constitué de terrains et/ou d'immeubles, dont la valeur d'entreprise est supérieure à 10 millions d'euros ;
- tout endettement au-delà des facilités de crédit, lignes bilatérales et découverts autorisés ;
- budget annuel ;
- plan d'affaires à moyen terme.

Le Conseil a également rappelé dans son règlement intérieur qu'il 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.

Sous les réserves visées ci-dessus, il n'existe pas d'autres limitations aux pouvoirs du Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 18 février 2010 a renouvelé pour une période d'une année l'autorisation donnée à son Président-Directeur Général, avec faculté de délégation, de consentir au nom de la société des cautions, avals ou garanties (y compris les garanties financières d'achèvement) :

- à l'égard des administrations fiscales et douanières, sans limitation de durée ni de montant ;
- à l'égard de tous autres tiers, sans limitation de durée et pour un montant total n'excédant pas 1 500 000 000 euros, et ce y compris les montants nécessaires aux garanties financières d'achèvement.

Cette autorisation a été renouvelée, pour une nouvelle année et pour un montant total n'excédant pas 2 200 000 000 euros, par le Conseil d'Administration du 17 février 2011.

Sur proposition du 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. Depuis le 1^{er} mai 2009, la société ne dispose plus de Directeur Général Délégué.

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

I.7. Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Les règles de gouvernance applicables à la détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux du groupe sont les suivantes :

I.7.1. Membres des organes d'administration

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 avril 2008 a décidé de fixer à 260 000 € la somme globale attribuée chaque année au titre de jetons de présence au Conseil d'Administration à compter de l'exercice clos le 30 novembre 2008 et jusqu'à nouvelle délibération de l'Assemblée.

Cette enveloppe correspond à un montant annuel maximum que le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, peut répartir librement entre les Administrateurs.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les jetons de présence sont répartis entre les Administrateurs n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad pour leur mission d'Administrateur, et qu'une quote-part fixée par le Conseil d'Administration, prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'Administration est versée aux membres des différents Comités n'ayant aucune autre fonction dans le groupe Kaufman & Broad, en fonction de leur présence aux réunions de ces Comités.

Sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 19 janvier 2011, a décidé de verser des jetons de présence pour l'exercice 2010 :

- pour un montant individuel maximal de 40 000 € aux Administrateurs de la société qui sont considérés comme indépendants, soit Messieurs de Pouzilhac, Jeancourt-Galignani et Galland ;
- pour un montant individuel maximal de 20 000 € aux autres Administrateurs de la société, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne perçoit aucun jeton de présence.

Les jetons de présence alloués à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2010 tiennent compte de la présence de chacun d'entre eux aux comités et aux séances du Conseil d'Administration.

I.7.2. Membres des organes de direction

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société. Il statue périodiquement sur les rémunérations et avantages à accorder au Président-Directeur Général au titre de son mandat, notamment au regard de la part variable.

Conformément à la décision de la Société de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, assisté à cet effet par le Comité de Rémunération et de Nomination, procède désormais à la définition des règles de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en veillant notamment à leur caractère exhaustif, lisible et transparent, à l'équilibre entre les différents éléments de ces rémunérations, à la cohérence de ces rémunérations par rapport au marché de la société et aux rémunérations versées aux autres dirigeants et collaborateurs du groupe, d'une part, et par rapport aux pratiques du marché, aux performances du dirigeant considéré et à l'intérêt général de la société, d'autre part, et au souci d'attirer, retenir et/ou motiver des dirigeants performants.

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération annuelle composée d'une part fixe et d'une part variable. Pour 2010, cet intéressement est calculé :

- pour 2/3 de son montant à partir des éléments quantitatifs suivants, chacun affecté d'une pondération : chiffre d'affaires, réservations de logement, signatures de ventes de logements, marge brute, EBITDA, trésorerie et acquisition de terrain en 2010 ;
- pour 1/3 de son montant à partir d'éléments qualitatifs.

De plus, le Président-Directeur Général bénéficie pour 2010 d'une rémunération variable complémentaire liée aux objectifs des activités du groupe, dont le versement est conditionné à l'exercice de son mandat sans discontinuité jusqu'en janvier 2013.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général bénéficie d'une retraite complémentaire à cotisations définies, dans le cadre des dispositions de l'article 83 du Code général des impôts ; le montant des cotisations pris en charge par la société s'est élevé au titre de 2010 à 22 156,80 euros, correspondant aux cotisations annuelles plafonnées à 8 % du salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

En outre, le Conseil d'Administration arrête la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et les plans d'attribution d'actions gratuites proposés par la Direction Générale. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a été amené, au cours des exercices précédents l'exercice 2008 mais non au cours de ces 3 derniers, à attribuer notamment au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué des options de souscription et d'achat d'actions et des actions gratuites.



La société n'a pris aucun autre engagement 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 ces fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Enfin, les cadres dirigeants du groupe titulaires d'un mandat social sur une ou plusieurs entités du groupe ne perçoivent aucune rémunération qui s'y rattache.

Les informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Kaufman & Broad SA telles que prévues par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF figurent dans le rapport du Conseil d'Administration.

I.8. Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration de la société, laquelle est majoritairement contrôlée depuis le 10 juillet 2007 par la société Financière Gaillon 8, elle-même ultimement contrôlée par des fonds gérés par PAI partners, comprend actuellement trois membres indépendants sur neuf au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en avril 2010. Il s'agit de Messieurs Antoine Jeancourt-Galignani, Alain de Pouzilhac et Yves Galland.

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

Les critères d'indépendance adoptés à ce jour par la société sont ceux prévus par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Il est toutefois rappelé que ces critères ont un aspect formel : l'indépendance de jugement est demandée à tous les Administrateurs, qui apportent une contribution égale aux délibérations du Conseil en raison de leur compétence et de leur expérience, quelle que soit leur classification.

I.9. Fonctionnement du Conseil d'Administration

I.9.1. Composition

À la date de ce rapport, les neuf Administrateurs de la société Kaufman & Broad SA sont les suivants :

Nom	Fonction	Date de 1 ^{re} nomination	Échéance
GUY NAFILYAN	Administrateur et président du conseil d'administration	11 janvier 1983	Approbation des comptes de l'exercice 2012
ANTOINE JEANCOURT-GALIGNANI	Administrateur	21 janvier 2000	Approbation des comptes de l'exercice 2011
ALAIN DE POUZILHAC	Administrateur	30 avril 2003	Approbation des comptes de l'exercice 2011
YVES GALLAND	Administrateur	28 avril 2004	Approbation des comptes de l'exercice 2012
FRÉDÉRIC STÉVENIN	Administrateur	10 juillet 2007	Approbation des comptes de l'exercice 2011
OLIVIER DE VREGILLE	Administrateur	29 septembre 2009	Approbation des comptes de l'exercice 2011
LIONEL ZINSOU	Administrateur	29 septembre 2009	Approbation des comptes de l'exercice 2012
ANDRÁS BOROS	Administrateur	3 décembre 2007	Approbation des comptes de l'exercice 2012
SOPHIE LOMBARD	Administrateur	29 septembre 2010 (cooptation) (1)	Approbation des comptes de l'exercice 2011

(1) Madame Sophie Lombard a exercé un premier mandat d'administrateur de la société du 10 juillet 2007 au 20 janvier 2010 ; elle a été remplacée par Monsieur Michel Paris du 20 janvier 2010 au 29 septembre 2010.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 29 septembre 2010, a décidé de faire ratifier la cooptation de Madame Sophie Lombard à l'Assemblée Générale des actionnaires approuvant les comptes de l'exercice 2010.

La liste des différents mandats hors filiales du groupe exercés par les Administrateurs de la société au cours des cinq dernières années est communiquée à la section 3.1.1.1. « Composition du Conseil d'Administration » du document de référence de la société.

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises :

- le 20 janvier 2010, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rapport du Comité d'Audit : compte-rendu de la réunion du 20 janvier 2010 ;
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination : compte rendu de la réunion du 20 janvier 2010 ;
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2009 et 2010 ;



- montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2009 ;
 - données financières consolidées estimées au 30 novembre 2009 ;
 - présentation du budget 2010 ;
 - démission et cooptation d'un membre du Conseil d'Administration.
- le 18 février 2010, 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 16 février 2010 ;
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2009 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2009 ;
 - autorisation de la signature d'un avenant au contrat de Crédit Senior ;
 - conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-39 du Code de commerce ;
 - renouvellement du programme de rachat d'actions ;
 - renouvellement de mandats d'administrateurs ;
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
 - renouvellement des délégations en matière de réduction et d'augmentation de capital ;
 - convocation d'une Assemblée Générale Mixte à caractère ordinaire et extraordinaire et fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration ;
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux ;
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties ;
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents.
- le 15 avril 2010, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
- rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 13 avril 2010 ;
 - renouvellement du mandat du Président et du Directeur Général ;
 - évaluation du Conseil d'Administration ;
 - mise en œuvre du programme de rachat d'actions.
- le 8 juillet 2010, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
- rapport du Comité d'Audit : compte rendu de la réunion du 5 juillet 2010 ;
 - examen et arrêté des comptes consolidés semestriels au 31 mai 2010 ;
 - cession de la participation Seniors Santé ;
 - projets d'acquisition.
- le 29 septembre 2010, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de sept membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
- rapport du Comité de nomination et de rémunération du 29 septembre 2010 ;
 - démission et cooptation d'un membre du Conseil d'Administration ;
 - désignation d'un nouveau membre au Comité d'Audit du Conseil d'Administration ;
 - rapport du Comité d'Audit : Compte rendu de la réunion du 29 septembre 2010 ;
 - présentation des données financières consolidées estimées au 31 août 2010 ;
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle révisés 2010 et du rapport d'analyse de ces documents.
- le 24 novembre 2010, s'est déroulé un Conseil d'Administration réunissant la présence de huit membres. Le Conseil a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
- cession de créances entre Kaufman & Broad Financement et Kaufman & Broad SA, portant sur une créance de Kaufman & Broad Financement contre Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques, filiale à 100 % de Kaufman & Broad SA et abandon par Kaufman & Broad SA de sa créance inscrite en compte courant d'associé de sa filiale Kaufman & Broad Pyrénées-Atlantiques, à hauteur des sommes nécessaires à l'apurement des comptes de réserves et du compte report à nouveau et de la perte éventuelle de cette filiale au 30 novembre 2010 ;
 - cession de créances entre Kaufman & Broad Financement et Kaufman & Broad SA, portant sur une créance de Kaufman & Broad Financement contre Kaufman & Broad Aquitaine, filiale à 100 % de Kaufman & Broad SA et abandon par Kaufman & Broad SA de sa créance inscrite en compte courant d'associé de sa filiale Kaufman & Broad Aquitaine, à hauteur des sommes nécessaires à l'apurement des comptes de réserves et du compte report à nouveau et de la perte éventuelle de cette filiale au 30 novembre 2010 ;



- cession de créances entre Kaufman & Broad Financement et Kaufman & Broad SA, portant sur une créance de Kaufman & Broad Financement contre Kaufman & Broad Rénovation, filiale à 100 % de Kaufman & Broad SA et abandon par Kaufman & Broad SA de sa créance inscrite en compte courant d'associé de sa filiale Kaufman & Broad Rénovation, à hauteur des sommes nécessaires à l'apurement des comptes de réserves et du compte report à nouveau et de la perte éventuelle de cette filiale au 30 novembre 2010 ;
- augmentation de capital de Kaufman & Broad Aquitaine ;
- autorisation donnée au Président de signer l'avenant à la convention d'intégration fiscale.

Depuis le 30 novembre 2010, le Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises :

- le 7 décembre 2010, 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 7 décembre 2010 ;
 - présentation du projet de plan d'activité 2011-2012.
- le 19 janvier 2011, 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 janvier 2011 ;
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination : Compte rendu de la réunion du 19 janvier 2011 ;
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2010 et 2011 ;
 - montant des jetons de présence – répartition pour l'exercice 2010 ;
 - examen des données financières consolidées estimées au 30 novembre 2010 ;
 - arrêté du budget 2011 ;
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents.
- le 17 février 2011, 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 15 février 2011 ;
 - examen et arrêté des comptes sociaux au 30 novembre 2010 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
 - examen et arrêté des comptes consolidés au 30 novembre 2010 ;
 - conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-39 du Code de commerce ;
 - renouvellement du programme de rachat d'actions ;
 - ratification de la nomination d'un administrateur ;
 - convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire et fixation de son ordre du jour et du texte des projets de résolutions ;
 - établissement et arrêté du rapport de gestion du Conseil d'Administration ;
 - établissement et arrêté des rapports spéciaux ;
 - examen et arrêté du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
 - évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
 - nomination d'un administrateur au Comité de Rémunération et de Nomination ;
 - rapport du Comité de Rémunération et de Nomination : Compte rendu de la réunion du 16 février 2011
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2011 ;
 - constatation de l'attribution définitive des actions gratuites attribuées le 14 février 2009 ;
 - attribution d'actions gratuites ;
 - examen de la politique sociale en matière d'égalité professionnelle ;
 - renouvellement des autorisations de cautions et garanties ;

Le Conseil d'Administration consacre au moins une fois par an un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement. Tous les Administrateurs sont interrogés individuellement et sur la base d'un questionnaire détaillé sur leur appréciation du fonctionnement du Conseil et sur leurs suggestions pour améliorer son efficacité. La dernière évaluation s'est tenue lors de la séance du Conseil d'Administration du 15 avril 2010 au cours de laquelle les Administrateurs ont approuvé les règles de fonctionnement du Conseil.

II. Comités spécialisés du Conseil d'Administration

II.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un Comité spécialisé du Conseil d'Administration dont la mission principale est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières afin notamment de faciliter l'exercice par le Conseil d'Administration de ses missions en matière d'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés.



Le Président-Directeur Général, le Directeur Général Adjoint Finances, le Directeur du Contrôle de Gestion et des Budgets, la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation, le responsable de l'audit interne et les Commissaires aux comptes du groupe sont invités, s'il y a lieu, à participer aux réunions du Comité.

II.1.1. Charte du Comité d'Audit

Une charte décrit l'organisation, les attributions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Lors des séances du Conseil d'Administration du 22 janvier 2009 et du 13 février 2009, plusieurs précisions ont été apportées à la charte du Comité afin de prendre en compte le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et d'anticiper l'entrée en vigueur à l'égard de la société de l'ordonnance du 8 décembre 2008 relative aux Comités d'Audit et transposant la directive européenne 2006/43/CE du 17 mai 2006 relative aux Commissaires aux comptes. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 février 2010, la charte a fait l'objet d'une modification relative au nombre minimal de membres composant le Comité d'Audit.

II.1.2. Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de trois membres au moins. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 février 2010, il a été rappelé dans la Charte dudit Comité que celui-ci devait être composé d'au moins un Administrateur indépendant au regard des critères d'indépendance adoptés par la société et il a été précisé que :

- les membres dudit Comité ont été nommés pour une durée indéterminée et choisis en considération notamment de :
 - leur indépendance, et
 - de leur compétence en matière financière ou comptable ; en particulier, un membre au moins du Comité est indépendant et dispose de compétences particulières en matière financière ou comptable, c'est-à-dire notamment une compétence en matière comptable et/ou financière acquise au travers de son parcours professionnel ;
 - étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat d'Administrateur ; et
- lors de leur nomination, les membres du Comité doivent bénéficier d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la société.

Compte tenu du niveau de participation de l'actionnaire majoritaire, il apparaît difficile de respecter la proportion des deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein du comité d'audit issue du code AFEP-MEDEF ; cependant, la société dépasse la proportion requise par l'article L823-19 du code de commerce puisque deux membres du comité d'audit sur quatre sont indépendants, que le comité est présidé par un administrateur indépendant et que la proportion d'administrateurs indépendants dans le Conseil d'administration est d'un tiers.

Jusqu'au 20 janvier 2010, le Comité d'Audit était composé de quatre membres désignés pour la durée de leur mandat d'Administrateur : Madame Sophie Lombard et Monsieur Frédéric Stévenin, nommés le 10 juillet 2007 et deux membres indépendants, Monsieur Yves Galland, Président, et Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani, nommés le 10 juillet 2007.

Du 16 février 2010 au 29 septembre 2010 inclus, le comité d'audit était composé de trois membres : Monsieur Frédéric Stévenin et deux membres indépendants, Monsieur Yves Galland, Président, et Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani.

Sophie Lombard participe à nouveau au comité d'audit depuis la séance du 7 décembre 2010.

La présidence du Comité d'Audit par un Administrateur indépendant est un moyen de mise en place d'un contrôle renforcé du management et de l'équilibre des pouvoirs.

II.1.3. Mission du Comité d'Audit

La Charte du Comité d'Audit de la société prévoit que ses membres sont chargés d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, soit notamment :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques ;
- le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ; et
- le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Les ordres du jour des séances où le Comité examine les comptes semestriels et les comptes annuels consolidés prévoient systématiquement l'examen notamment : de la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées, de l'évolution du périmètre de consolidation, du suivi du processus d'élaboration de l'information financière, du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques, et notamment l'examen des engagements hors bilan significatifs, du suivi du traitement comptable de toute opération significative réalisée par la société, du suivi des procédures internes de contrôle de la qualité et de la fiabilité des comptes de la société, et du suivi de la situation financière de la société et des risques qui y sont attachés. Les membres du Comité d'Audit doivent également examiner l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques du groupe pour permettre au Conseil d'Administration d'apprécier sa pertinence.

Enfin, il est rappelé que le Comité d'Audit ne prend pas de décision, son rôle se limitant à la préparation de l'information que le Conseil d'Administration utilisera au cours de ses séances.

Le Comité d'Audit a pris connaissance des recommandations de l'AMF de juillet 2010 visant la mise en œuvre des conclusions du groupe de travail Poupert Lafarge sur les cadres de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

II.1.4. Fonctionnement du Comité d'Audit

Les réunions du Comité d'Audit sont valablement tenues dès lors que la moitié au moins de ses membres y participe. L'ordre du jour du Comité est arrêté par le Président du Comité d'Audit.



Le Comité se réunit au moins deux fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur arrêté par le Conseil. En outre, le Comité peut se réunir, soit à la demande du Conseil d'Administration, soit à l'initiative de son Président ou de la majorité de ses membres aux fins d'examiner tout sujet de sa compétence.

La charte du Comité rappelle expressément que l'examen par le Comité des Comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues ainsi que d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilans significatifs de l'entreprise.

Le Comité peut entendre les collaborateurs de la société ou les Commissaires aux comptes hors de la présence du management qui en est informé au préalable.

Les travaux du Comité sont rapportés au Conseil d'Administration par son Président, qui établit par ailleurs un compte rendu écrit. Le secrétariat du Comité est assuré par le secrétaire du Conseil d'Administration.

Le Comité reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (documents aux analystes financiers, note des agences de notations). Il peut demander des études complémentaires si nécessaire.

Pour l'examen des comptes, le Comité d'Audit reçoit :

- les projets des comptes et annexes qui seront soumis au Conseil d'Administration, ainsi que toute information permettant de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la permanence et de la pertinence des principes et méthodes comptables appliqués, du référentiel et du périmètre de consolidation ;
- une note de synthèse des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels de leur mission ;
- une communication du Directeur Général Adjoint Finances décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ;
- une information permettant d'examiner en détail les modalités des opérations significatives qui se sont déroulées au cours de la période.

Pour l'analyse de l'organisation et des procédures de contrôle interne :

- une présentation du programme de travail du département d'audit ;
- la synthèse périodique des contrôles réalisés par le département d'Audit interne de Kaufman & Broad dans le cadre de l'évaluation du respect des procédures de contrôle interne touchant à l'information comptable et financière ;
- les différents rapports du département d'Audit interne de Kaufman & Broad.

En outre, la charte du Comité rappelle que :

- afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des Commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité doit se faire communiquer par les Commissaires aux comptes chaque année :
 - le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes,
 - une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes.
- le Comité doit en outre examiner avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- la mission de Commissariat aux comptes de la société doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, sous réserve de certaines autres missions ayant fait l'objet d'une autorisation préalable du Comité.

II.1.5. Rémunération des membres du Comité d'Audit

Se reporter au paragraphe I.7.1. « Rémunérations des membres des organes d'administration » ci-dessus.

II.1.6. Réunions du Comité d'Audit

Au cours de l'exercice 2010, le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises :

- le 20 janvier 2010, 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 2009 ;
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2009 ;
 - examen du budget 2010 ;
- le 16 février 2010, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de trois membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :



- audit interne : mise à jour du dispositif de contrôle interne, résultats des tests SOX à fin Q4 2009, plan de tests 2010 et état d'avancement des principaux plans d'action issus de la cartographie des risques ;
 - revue du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2009 ;
 - examen de l'annexe des comptes sociaux au 30 novembre 2009 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2009 ;
 - renouvellement du programme de rachat d'actions ;
 - examen du rapport du Conseil d'Administration et du texte des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale ;
 - présentation des documents de gestion prévisionnelle 2010 et du rapport d'analyse de ces documents.
- le 13 avril 2010, 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 du 1er trimestre 2010 ;
 - examen des comptes prévisionnels Kaufman & Broad SA 2010.
 - le 5 juillet 2010, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées du 1er semestre 2010 ;
 - audit interne : présentation des résultats des tests SOX à fin Q1 2010.
 - le 29 septembre 2010, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen des données financières consolidées estimées au 31 août 2010 ;
 - présentation des documents de gestion prévisionnelle révisés 2010 et du rapport d'analyse de ces documents ;
 - résultats trimestriels des contrôles SOX.

Depuis le 30 novembre 2010, le Comité d'Audit s'est réuni trois fois :

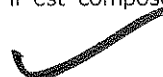
- le 7 décembre 2010, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - présentation du projet de plan d'activité 2011-2012.
- le 19 janvier 2011, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - audit interne : résultats des tests SOX à fin Q3 2010 ;
 - données financières consolidées estimées au 30 novembre 2010 ;
 - commentaires des Commissaires aux comptes sur les données financières consolidées estimées au 30 novembre 2010 ;
 - examen du budget 2011 ;
 - examen des documents de gestion prévisionnelle et du rapport d'analyse de ces documents.
- le 15 février 2011, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de quatre membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - examen de l'annexe des comptes consolidés au 30 novembre 2010 ;
 - examen des comptes sociaux au 30 novembre 2010 et proposition d'affectation du résultat de l'exercice ;
 - commentaires des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux au 30 novembre 2010 ;
 - renouvellement du programme de rachat d'actions ;
 - revue du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
 - examen du Rapport du Conseil d'Administration et du texte des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale ;
 - audit interne : résultats des tests sur le dispositif de contrôle interne (SOX) à fin Q4 2010 et synthèse annuelle 2010 , plan prévisionnel 2011 des tests sur le dispositif de contrôle interne, présentation des conclusions de la mission confiée à PwC sur le contrôle de la fiabilité des actualisations budgétaires relatives aux coûts de construction et présentation de l'évolution de l'environnement informatique de gestion.

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

II.2. Comité de Rémunération et de Nomination

II.2.1. Composition et missions

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé de trois Administrateurs, dont au moins un Administrateur indépendant. Il est présidé par un Administrateur indépendant. À ce jour, il est composé de Madame Sophie Lombard,



nommée lors de la séance du Conseil d'Administration du 17 février 2011, de Monsieur Alain de Pouzilhac, Président, nommé le 6 mars 2007 et de Monsieur Frédéric Stevenin nommé le 10 juillet 2007.

Le Comité de Rémunération et de Nomination a notamment pour mission d'apporter son assistance au Conseil d'Administration lors de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et des autres dirigeants de l'entreprise. À cet effet, le Comité prend en compte les critères rappelés au paragraphe I.7 ci-dessus. Il propose notamment au Conseil d'Administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les Comités qui le composent. Il doit aussi donner au Conseil d'Administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achats d'actions et d'actions gratuites, sur les plans d'options établis par la Direction Générale du groupe et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription et les attributions d'actions gratuites.

Enfin, il formule des propositions au Conseil d'Administration quant à la nomination et/ou au renouvellement des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités.

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

Une charte précise les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité. Lors de sa séance du 13 février 2009, le Conseil d'Administration a approuvé certaines modifications de la charte du Comité afin de rappeler notamment que :

- le Comité établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs pour être en mesure de proposer au Conseil des solutions de succession en cas d'événements imprévisibles ; et
- dans le cadre des propositions du Comité quant à la nomination des mandataires sociaux, des Administrateurs et des membres des Comités, le Comité, guidé par l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, prend en compte un ensemble d'éléments tels que la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat et l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de l'actionnariat de la société.

II.2.2. Rémunération des membres du Comité de Rémunération et de Nomination

Se reporter au paragraphe I.7.1. « Rémunérations des membres des organes d'administration » ci-dessus.

II.2.3. Réunions du Comité de Rémunération et de Nomination

Au cours de l'exercice 2010, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni deux fois :

- le 20 janvier 2010, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2009 et 2010 ;
 - montant des jetons de présence - proposition de répartition pour l'exercice 2009 ;
 - nomination d'un nouvel administrateur ;
 - renouvellement des administrateurs ;
 - appréciation de la qualité des administrateurs indépendants.
- le 29 septembre 2010, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - nomination d'un nouvel administrateur ;

Depuis le 30 novembre 2010, le Comité de Rémunération et de Nomination s'est réuni deux fois :

- le 19 janvier 2010, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - Rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2010 ;
 - Montant des jetons de présence – proposition de répartition pour l'exercice 2010.
- le 16 février 2011, s'est déroulé un Comité de Rémunération et de Nomination réunissant la présence de deux membres. Le Comité a délibéré sur l'ordre du jour suivant :
 - Rémunération des mandataires sociaux et du management pour l'exercice 2011 ;
 - Attribution d'actions gratuites – propositions pour 2011 ;
 - Proposition de nomination d'un 3ème membre.

III. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, prévues à l'article L. 225-103-3 du Code de commerce, sont fournies dans le rapport de gestion.



IV. Informations concernant les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées, se tiennent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi, ainsi que cela est rappelé aux articles 18 à 21 des statuts de la société. Il est rappelé que les statuts de la société prévoient également un droit de vote double au profit des actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins. Les modalités de la participation des actionnaires aux Assemblées Générales visées ci-dessus figurent également dans le document de référence de la société.

DEUXIEME PARTIE : PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du groupe Kaufman & Broad a pour objet :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion, de décision et/ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux et à l'extérieur reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société et du groupe.

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

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

Le périmètre du dispositif de contrôle interne décrit dans le présent rapport couvre l'ensemble des entités et des divisions du groupe, c'est-à-dire la société mère Kaufman & Broad SA et ses participations, directes et indirectes, à l'exception de la société de droit belge Kaufman & Broad Europe SA (du fait de sa contribution limitée aux résultats consolidés de Kaufman & Broad SA) et du groupe Seniors Santé (cédée le 13 octobre 2010), opérateur d'EHPAD, compte tenu du caractère minoritaire de la participation et de sa contribution limitée aux résultats consolidés de Kaufman & Broad SA.

II. Description de l'environnement de contrôle interne

II.1. L'organisation générale du contrôle interne

II.1.1. Direction Générale

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

II.1.2. Organisation générale du groupe

Le contrôle interne du groupe est fondé sur :

- une organisation générale qui repose sur la dualité entre des directions opérationnelles par agences, constituant des centres de profit et localisées sur le territoire français en fonction de la stratégie de développement du groupe, et des directions fonctionnelles qui jouent un rôle de contrôle, d'expertise et de conseil auprès de ces dernières. Il s'agit notamment des Directions Générales :
 - Finance,
 - Ventes Institutionnelles,
 - Régions,
 - Ressources Humaines.
- une organisation générale centralisée : Kaufman & Broad centralise au siège les principales décisions et procédures, notamment toutes les acquisitions de terrain soumises à l'accord préalable des membres du Comité Foncier, la reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts associés, et le processus de consolidation. Une autonomie limitée est par conséquent laissée aux agences sur les décisions importantes impactant le contrôle interne et les états financiers ;



- des organes de contrôle spécifiques :
 - la direction du Contrôle de Gestion et des Budgets de Kaufman & Broad SA,
 - et le Comité d'Audit de Kaufman & Broad SA.

II.2. Les structures de management

II.2.1. Comité Financier

Le Comité Financier de Kaufman & Broad est composé de cinq membres : Messieurs Guy Nafilyan, Président-Directeur Général, Bruno Coche, Directeur Général Adjoint Finances, Gérald Fruchtenreich, Directeur du Contrôle de Gestion et des Budgets, Jean-François Demaris, Directeur Général Adjoint Ressources humaines et Madame Karine Normand, Directrice des Comptabilités et de la Consolidation. Ce Comité se réunit au minimum une fois par trimestre. Le Comité Financier analyse notamment les résultats consolidés prévisionnels et réels, la situation de trésorerie, les projets de croissance externe et l'organisation du groupe. Sur proposition du Président-Directeur Général, les Directeurs généraux en charge des Régions peuvent y participer.

II.2.2. Comité de Direction

Le Comité de Direction de Kaufman & Broad est actuellement composé de sept membres : Messieurs Guy Nafilyan, Président-Directeur Général, Jean-François Demaris, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines, Bruno Coche, Directeur Général Adjoint Finances, William Truchy, Directeur Général Régions, Marc Nafilyan et Patrick Zamo, Directeurs Généraux Île-de-France et Jacques Rubio, Directeur Général Sud-Ouest. Le Comité de Direction analyse en particulier les résultats du groupe réels et prévisionnels et définit si nécessaire les adaptations éventuelles de l'organisation en fonction des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration.

II.2.3. Comité Foncier et Comité d'Engagement

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

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

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

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

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

II.2.4. Comité trimestriel de Revue des Opérations Immobilières


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

II.3. Les services supports transversaux

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

II.3.1. Direction du Contrôle de Gestion et des Budgets

Le département du Contrôle de Gestion et des Budgets du groupe a pour objectifs :

- d'animer les processus de planification ;
 - de mettre en place et d'exécuter les outils de reporting, de pilotage et d'aide à la décision adaptés aux différents niveaux de responsabilités et aux différents types d'activité ;
 - d'analyser les écarts entre les résultats réalisés et les objectifs, d'en expliciter les causes avec les directions opérationnelles et de suivre la mise en place des mesures correctives correspondantes ;
 - de s'assurer de l'exactitude des données de base et de contrôler la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière ;
 - de participer à l'élaboration de reportings opérationnels et financiers, internes et externes ;
 - de faire évoluer les systèmes d'information de gestion ;
 - de superviser les fonctions de contrôle de gestion en agences.
- 

II.3.2. Département Audit interne

Parallèlement à ces missions de planification, de contrôle de gestion et de reporting, la direction du Contrôle de Gestion et des Budgets de la société a également assuré au cours de l'exercice 2010 une partie de la charge de la fonction d'audit interne. Elle a en particulier été amenée à s'assurer, par sondages et selon un plan d'intervention pluri-annuel :

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

Les plans d'audit 2010 ont été établis par le Directeur du Contrôle de Gestion et des Budgets qui les a présentés au Président-Directeur Général et au Directeur Général Adjoint Finances avant de les communiquer au Comité d'Audit ; l'analyse préalable des risques, les évolutions de l'environnement et de la structure du groupe constituent les axes majeurs menant à l'établissement de ces plans. L'exécution des contrôles portant respectivement sur le respect du dispositif de contrôle interne lié au processus d'établissement des comptes consolidés et sur le respect du dispositif de contrôle interne opérationnel par les agences est sous-traitée à des cabinets d'audits indépendants.

A compter de fin 2010, la fonction d'audit interne est rattachée au Directeur Général Adjoint Finances.

II.3.3. Direction Trésorerie et Financements des Opérations

La négociation et la gestion des lignes de crédit, la gestion des financements, des placements, des Garanties Financières d'Achèvement, des engagements hors bilan et du risque de taux sont des fonctions centralisées chez Kaufman & Broad au sein de la direction de la trésorerie et des financements. A compter de l'exercice 2011, ce département sera également chargé de la gestion des contrats d'assurance du groupe.

II.3.4. Direction comptable et consolidation

La direction comptable et consolidation du groupe a pour objectifs :

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

II.3.5. Direction des Services Informatiques et Télécom

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

II.3.6. Direction Juridique

La direction juridique est en charge de :

- l'assistance et du conseil aux services opérationnels dans le cadre des montages de programmes immobiliers, notamment dans l'élaboration des contrats et marchés ;
- l'établissement des pouvoirs permettant de signer les actes nécessaires à la réalisation des programmes immobiliers pour les programmes gérés au siège ainsi que l'établissement des pouvoirs permettant la signature des actes d'acquisition de terrain pour l'ensemble du groupe ;
- le suivi des contentieux et risques juridiques ;
- la gestion des contrats d'assurance du groupe (jusqu'à fin 2010) ;
- la mise en œuvre de la procédure de référé préventif.

II.3.7. Direction du Reporting et de l'Information Financière

Depuis mars 2010, ce département a la responsabilité de l'établissement de l'ensemble des documents d'information financière et de gestion. Il en assure également la fiabilité et la cohérence.

II.3.8. Département Fiscalité

Depuis juillet 2010, l'ensemble des sujets fiscaux, qu'ils soient Corporate ou opérationnels sont centralisés à la Direction Financière au sein de laquelle un département spécifique dédié à la fiscalité a été créé. Ce département a pour mission de valider et contrôler :

- les déclarations fiscales ainsi que le calcul de l'impôt consolidé ;
- les aspects fiscaux liés aux opérations de promotion.

II.4. Les systèmes de gestion des risques de l'entreprise

II.4.1. Risques significatifs identifiés

Les risques significatifs identifiés auxquels le groupe peut être confronté sont détaillés dans le document de référence de la société à la section 1.2 « Facteurs de risques ».



II.4.2. Processus d'identification et de gestion des risques

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

Les risques identifiés sont regroupés en 6 grands domaines et sont évalués en fonction de leur impact s'ils devaient se produire, ainsi qu'en fonction de leur probabilité d'occurrence. Ces 6 grands domaines de risques, qu'ils soient externes, internes ou de pilotage, sont les suivants :

- risques liés à la stratégie et à la gestion de la marque,
- risques liés aux opérations,
- risques liés à la finance,
- risques liés aux ressources humaines,
- risques liés aux systèmes d'information,
- risques liés au juridique.

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

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

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

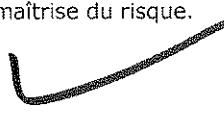
Ces contrôles se situent soit au siège social, soit au niveau des agences régionales de Kaufman & Broad. Ils constituent les éléments clefs du dispositif de contrôle interne du groupe. Ils portent notamment sur :

- les obligations légales et réglementaires applicables aux maîtres d'ouvrage ;
- les opportunités de développement foncier répondant aux objectifs de l'entreprise en terme de volume et de rentabilité ;
- le suivi et le traitement des recours des tiers introduits sur des permis de construire ;
- le respect des procédures internes lors des phases de décision d'engagement foncier (Comité Foncier et Comité d'Engagement), de signature des promesses de vente (délégations de pouvoirs), de lancement commercial, d'acquisition des terrains (taux de pré-commercialisation et conditions suspensives) et de dépenses travaux ;
- la préparation des dossiers de consultation des entreprises ;
- les estimations des coûts prévisionnels de construction ;
- les sélections des entreprises de construction ;
- le contrôle de la solidité des structures financières des entreprises contractantes ;
- les autorisations administratives nécessaires à la mise en œuvre du processus de construction ;
- la réglementation relative aux plans d'hygiène et de sécurité ;
- les plans d'exécution et les plans de vente ;
- la supervision des chantiers et le suivi des calendriers de travaux ;
- les attestations des coûts de travaux par le maître d'œuvre d'exécution ;
- les déclarations d'achèvement des travaux et certificats de conformité ;
- les bilans prévisionnels d'opérations (évolution des prix de vente et du coût de revient du projet) ;
- les appels de fonds auprès des clients et le recouvrement ;
- les rémunérations variables allouées aux collaborateurs fonciers et commerciaux.

II.4.3. Evaluation des risques

Lorsque la société conduit une cartographie des risques, elle le fait notamment à partir d'entretiens menés auprès de managers et de cadres dirigeants du groupe.

Les risques identifiés font ensuite l'objet d'une évaluation en fonction d'une grille définie :

- soit le risque est jugé correctement maîtrisé par les dispositifs et procédures en place ;
 - soit des dispositifs et des procédures sont en cours de mise en place pour réduire le niveau de risque ;
 - soit des zones de progrès sont identifiées permettant une meilleure maîtrise du risque.
- 

L'exposition aux risques est évaluée sur la base des processus en place et de leur degré d'efficacité estimé par les managers et les cadres dirigeants du groupe interrogés.

Des plans d'actions sont proposés à la Direction Générale qui les priorise et les met en œuvre.

II.5. Les éléments clefs du dispositif de contrôle interne du groupe

II.5.1. Charte d'éthique et règlement intérieur

Une charte d'éthique est en vigueur au sein du groupe depuis 1997. Cette charte est signée par l'ensemble des salariés. Un règlement intérieur distribué à l'ensemble des salariés complète cette charte et prévoit les sanctions en cas de manquement aux obligations prévues dans la charte. Ce règlement intérieur a été complété durant l'année 2004 par une charte utilisateur pour l'usage de ressources informatiques et de services Internet signée par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

II.5.2. Procédures internes

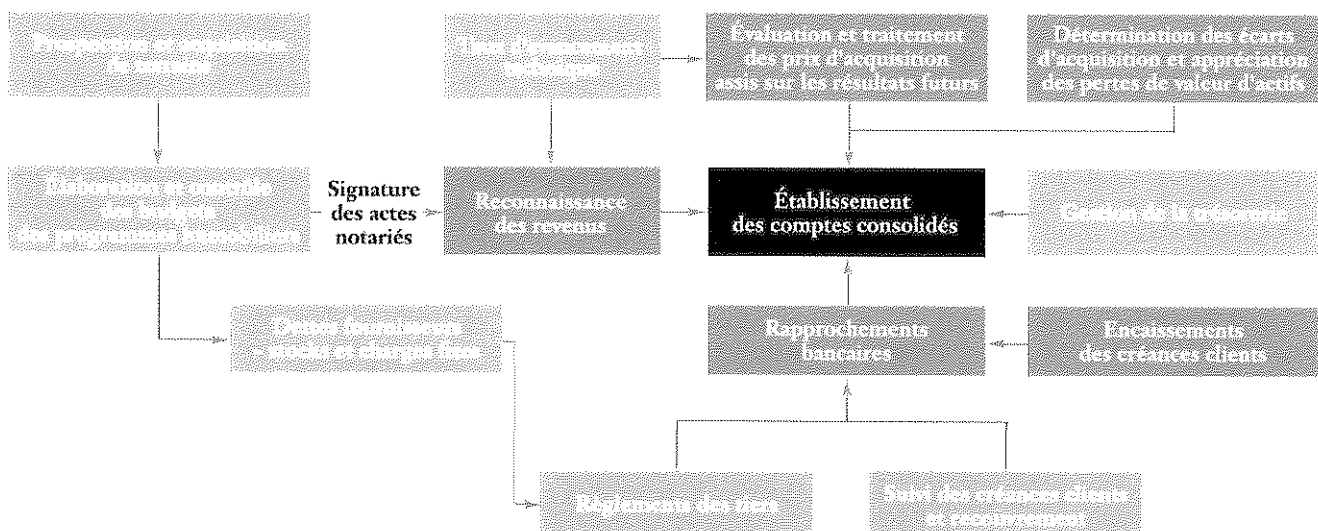
Au cours de l'exercice 2004, le groupe a élaboré et diffusé des manuels de procédures de contrôle interne propres à certaines fonctions comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Ces travaux, notamment réalisés dans le cadre de l'adaptation de ses procédures internes au référentiel adopté par son précédent actionnaire de référence, la société américaine KB Home, ont permis à la société d'adapter ses règles et pratiques à l'évolution de son organisation et de sa structure.

Depuis 2005, le dispositif de contrôle interne de Kaufman & Broad a été renforcé par l'établissement de nouvelles procédures, par le développement des points de contrôles prévus dans les documents existants et par leur déploiement au sein d'agences régionales du groupe.

En 2009, à partir des travaux menés dans le cadre de la cartographie des risques et d'entretiens auprès des responsables de processus de contrôle interne existants, le dispositif a été mis à jour : il couvre 13 thèmes, répartis sur 26 procédures distinctes, dont les principales sont les suivantes : acquisition de terrain, gestion des appels de fonds et encaissements clients, suivi des créances clients, gestion de la dette, rapprochements bancaires, garanties bancaires, ressources humaines, clôture et consolidation, détermination des écarts d'acquisition et appréciation des pertes de valeurs d'actifs, earn out, élaboration et contrôle d'un budget de programme immobilier et processus d'élaboration des prévisions, reconnaissance des revenus et stocks à l'avancement, gestion des réservations, taux d'avancement, planning fiscal et calcul de l'impôt courant, gestion de la base fournisseurs, enregistrement et validation des dettes fournisseurs, règlements fournisseurs, achats, gestion fin de chantier, entretiens annuels d'activité et entretiens de sortie.

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

Les procédures liées aux opérations et qui couvrent les risques identifiés sont organisées dans le processus d'établissement des comptes de la manière suivante :



Les procédures décrivent leurs objectifs respectifs, leurs responsables et leurs acteurs, les risques inhérents et les effets éventuels de leur défaillance sur les états financiers du groupe. Elles comprennent chacune des points de contrôle dont certains sont considérés comme « clés » en raison de leur importance dans le dispositif de prévention des risques du groupe et de la fraude. Leur consultation par tous les collaborateurs du groupe est rendue aisée par leur mise en ligne sur le site intranet de Kaufman & Broad.

En conclusion, les processus d'identification et d'analyse des risques d'une part et de leur gestion d'autre part, sont construits sur la base de cartographies de risques stratégiques, opérationnels et financiers de l'entreprise.

II.5.3. Systèmes d'information

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



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

II.5.4. Contrôle budgétaire et de gestion

Planification

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

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

Tableau de bord hebdomadaire

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

Contrôle budgétaire mensuel

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

Rapprochement avec les données comptables

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

Actualisations

Quatre fois par an, chaque structure établit une actualisation de son plan. Ces exercices permettent d'affiner les tendances à fin d'année mais ne se substituent pas au Plan en termes de référentiel du contrôle budgétaire. Ces actualisations sont validées par la Direction Générale et la direction financière au sein de Comités trimestriels avec les responsables de chaque agence ou filiale.

Flash du trimestre

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

Planification et contrôle de l'atteinte des objectifs de signatures

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

II.5.5 Contrôles sur les principes comptables clés et sur les estimations

Concernant les principes comptables clés et les estimations, les acteurs du contrôle interne s'assurent notamment à chaque clôture comptable de la correcte application des principes de la norme IAS 18 et des modalités de la norme IAS 11, le chiffre d'affaires et la marge consolidés du groupe étant reconnus à l'avancement.

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

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

II.5.6 Contrôles des risques de liquidité et de taux

Dans le cadre de l'analyse du risque de liquidité, particulièrement examiné par la Direction Générale et par la Direction Financière lors du réaménagement des conditions de financement bancaire (décembre 2008 – janvier 2009), la société a mis en place un processus intégré d'élaboration des prévisions de trésorerie de chacune de ces opérations immobilières, piloté par la Direction de la trésorerie et des financements, placée sous la responsabilité de la Direction Financière.

Concernant le risque de taux, la dette du groupe étant indexée sur des taux variables qui l'expose à des risques qui pourraient induire une augmentation de ses obligations, le groupe a mis en place des instruments de couverture qui couvrent le paiement des intérêts relatifs sur les montants dus au titre des prêts Senior (350 M€). La politique de gestion du risque de taux est établie par la Direction Générale sur proposition de la Direction Financière.

II.5.7 Le contrôle juridique et opérationnel

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



d'une société du groupe. De plus, en règle générale, chaque Directeur d'agence est Co-Gérant de la structure juridique régionale qu'il représente.

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

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

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

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

III. Adaptation permanente du dispositif de contrôle interne

Le dispositif actuel de contrôle interne de Kaufman & Broad tel que décrit ci-avant est complété par une veille opérationnelle, juridique et réglementaire visant à identifier et à anticiper les évolutions de l'activité, de la législation et de la réglementation française et européenne qui pourraient avoir un impact sur les équilibres économiques de la société. Cette fonction est assurée par la Direction Générale et par les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles qui prennent toutes les mesures appropriées pour faire prévaloir le moment venu l'intérêt du groupe Kaufman & Broad.

TROISIEME PARTIE : CONTROLE INTERNE RELATIF A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

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

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

I. Organisation de la fonction comptable et financière

L'information comptable et financière est établie, sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint Finances, par la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation.

La direction financière a pour rôle :

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



II. Les procédures d'établissement des comptes

Des comptes consolidés sont établis tous les trimestres selon les normes IFRS. En général, le groupe communique ces informations comptables et financières au cours du mois qui suit leur établissement. La Directrice des Comptabilités et de la Consolidation est chargée de leur établissement.

Pour ce faire, à partir des échéances fixées, la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation communique à l'ensemble des services concernés des instructions sur le déroulement du processus de clôture précisant les informations à saisir, les retraitements à opérer et le calendrier de ces opérations.

Le contrôle de gestion revoit le compte résultat consolidé préparé par la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation et il analyse les écarts significatifs ; il en fait part à la Directrice des Comptabilités et de la Consolidation.

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

III. Procédures de contrôle des engagements hors bilan

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

III.1. Indemnités d'Immobilisation de Terrains

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

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

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

III.2. Garanties Financières d'Achèvement

Dans le cadre des ventes en VEFA, Kaufman & Broad souscrit auprès d'un établissement financier, d'un organisme de caution mutuelle ou d'une compagnie d'assurance, une Garantie Financière d'Achèvement de la construction, laquelle prend la forme d'une caution solidaire au bénéfice des acquéreurs ou d'une convention d'ouverture de crédit (article R261-21 §a ou §b du Code de la Construction et de l'Habitation). Ces garanties sont souscrites opération par opération, en contrepartie desquelles le groupe accorde généralement au garant une promesse hypothécaire sur les lots non vendus et/ou un engagement de non-cession de parts de la société qui porte le programme immobilier.

Une valorisation mensuelle est effectuée par la direction de la trésorerie et des financements puis mise à jour avec les chiffres communiqués par les établissements concernés en fonction de leurs propres déclarations à la Banque de France ou à la Commission de contrôle des assurances.

III.3. Covenants financiers

Le groupe étant soumis au respect de ratios financiers (« covenants financiers ») dans le cadre du réaménagement de son Contrat de Crédit Senior, la direction financière prépare trimestriellement des calculs de ses covenants sur la base des données financières. Ces ratios financiers sont présentés au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration puis aux représentants des banques prêteuses. Chaque semestre, la direction financière du groupe communique préalablement aux commissaires aux comptes les éléments financiers nécessaires aux calculs de ces covenants.

IV. La communication financière du groupe

Outre le Président-Directeur Général, seules les personnes dûment mandatées par ce dernier sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Directeur Général Adjoint Finances.

La direction financière met en forme les documents suivants :

- document de référence, informations trimestrielles, comptes et rapport d'activité semestriels et annuels ;
- communiqués de presse financiers ;
- présentations pour les analystes financiers et investisseurs.



Ces documents sont validés par le Directeur Général Adjoint Finances et par le Président-Directeur Général. Les communiqués de presse financiers sont généralement soumis au Conseil d'Administration préalablement à leur publication.

V. Le cadre de l'information comptable et financière et le rôle de l'audit

La correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière est périodiquement contrôlée par un cabinet d'audit indépendant, supervisé par le département d'Audit interne de Kaufman & Broad. Les résultats de ces travaux, réalisés au siège social et dans la plupart des agences régionales du groupe (en fonction de leur contribution dans les états financiers consolidés), sont régulièrement communiqués au Comité d'Audit.

Kaufman & Broad a conservé l'approche COSO pour la conception, la gestion et l'évaluation de son dispositif de contrôle interne. Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission). Il est notamment utilisé dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley et/ou LSF (loi de sécurité financière) pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines et/ou françaises ; ce référentiel avait été adopté par le précédent actionnaire de référence de la société, la société américaine KB Home. Ce cadre d'analyse étudie cinq composants essentiels : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et la supervision. Aucune entité du groupe n'adopte un autre référentiel.

Ces diligences périodiques du département d'audit de Kaufman & Broad qui visent à s'assurer de la correcte application des procédures relatives à l'information comptable et financière ne conduisent pas à l'évaluation du dispositif global de maîtrise des risques opérationnels et financiers résultant de l'activité du groupe. Les informations qui précèdent ne sauraient donc correspondre à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise, car elles ne le couvrent pas dans son ensemble.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2011



Guy AFILYAN
Président-Directeur Général