

## Bonne résistance des résultats en 2014 malgré une aggravation des conditions en Russie au T4

Nanterre, 18 février 2015

### Points clés

- Chiffre d'affaires net de 2 414 M€, -4,1% dont -2,3% de croissance organique <sup>(1)</sup> vs. 2013
- EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> de 275 M€ et marge d'EBITDA ajusté de 11,4%
- En Russie, augmentation des prix de vente de 15% à 20% en janvier 2015
- Résultat net part du Groupe (non ajusté) de 61 M€
- Acquisition de Desso finalisée le 31 décembre 2014
- Solide cash-flow opérationnel de 172 M€
- Levier financier<sup>(3)</sup> de 2,0 x après l'acquisition de Desso
- Un dividende de 0,38 € par action sera proposé à l'AG, soit 40% du résultat net part du Groupe

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc seulement les effets volume et mix).

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

(3) Basé sur un endettement net après acquisition de Desso et un EBITDA ajusté pro-forma de Desso.

Le chiffre d'affaires s'est établi à 2 414 millions d'euros en 2014, en baisse de -4,1% vs. 2013.

Le Groupe a affiché une baisse organique de -2,3%, excluant la contribution des acquisitions (+0,5%) et les variations des taux de change qui ont pesé négativement (-2,3% soit -58 millions d'euros, dont -42 millions d'euros d'effet de décalage des hausses des prix de vente en Russie). Tandis que le segment Sports poursuit son amélioration et que les tendances en EMEA restent saines, cette baisse organique des ventes reflète la contraction des volumes dans les pays de la CEI et une activité résidentielle en retrait aux Etats-Unis.

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 275 millions d'euros vs. 310 millions d'euros en 2013. La marge d'EBITDA ajusté recule à 11,4% (soit une baisse de 90 pbs vs. 2013 dont 50 pbs sont imputables à la dévaluation du rouble au T4 2014). Tarkett a réagi en augmentant les prix de vente en Russie de 15% à 20% (en fonction des produits) en janvier 2015. La marge d'EBITDA ajusté a également été pénalisée par les coûts de démarrage de la nouvelle ligne de dalles vinyle VCT de l'usine de Florence (Alabama).

L'acquisition de Desso (208 millions d'euros de ventes en 2014), un leader européen dans les dalles de moquette commerciale en Europe, a été finalisée le 31 décembre 2014. Elle s'inscrit dans la stratégie d'acquisitions sélectives et créatrices de valeur définie par Tarkett.

Le résultat net part du Groupe s'est inscrit à 61 millions d'euros, après 98 millions d'euros en 2013.

Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a déclaré :

« Malgré un environnement très défavorable en Russie tout au long de l'année, Tarkett a une nouvelle fois démontré la force de son modèle économique équilibré. Dans ce contexte, nous avons maintenu notre effort d'adaptation des prix de vente en Russie, une gestion stricte des coûts et de la trésorerie et la mise en place d'actions de restructuration. Les différentes acquisitions réalisées pendant l'année, dont Desso, permettent au Groupe d'élargir son portefeuille de produits et contribueront aux résultats de Tarkett dès 2015.

Bien que la situation économique en Russie s'annonce encore incertaine, Tarkett devrait toutefois bénéficier de l'affaiblissement de l'euro ainsi que de l'érosion du prix de certaines matières premières.

Nous poursuivons avec détermination la mise en œuvre de notre stratégie de croissance durable et profitable, complétée par une politique sélective d'acquisitions, tout en conservant une extrême attention à notre performance opérationnelle. »

## Chiffres clés

En millions d'euros	2014	2013
Chiffre d'affaires net	2 414,4	2 516,4
<i>Variation (en %)</i>	-4,1%	
<i>Dont croissance organique<sup>(1)</sup></i>	-2,3%	
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	275,0	310,0
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	11,4%	12,3%
Résultat net part du Groupe (non ajusté)	61,2	97,6
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	2,5%	3,9%
Cash-Flow Opérationnel <sup>(3)</sup>	172,4	192,4
Endettement net / EBITDA ajusté <sup>(2)</sup> pro-forma de Desso en 2014	2,0 x	1,4 x
Dividende par action	0,38 €	0,62 €
<i>% du Résultat net part du Groupe</i>	40%	40%

## Chiffre d'affaires net et EBITDA ajusté<sup>(1)</sup> par segment

En millions d'euros	2014	2013	% variation	dont organique <sup>(1)</sup>
<b>EMEA</b>				
Chiffre d'affaires net	681,3	669,6	+1,7%	+1,2%
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	77,0	71,3		
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	11,3%	10,6%		
<b>Amérique du Nord</b>				
Chiffre d'affaires net	658,0	673,6	-2,3%	-2,1%
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	63,8	74,0		
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	9,7%	11,0%		
<b>CEI, APAC &amp; Amérique latine</b>				
Chiffre d'affaires net	771,1	887,5	-13,1%	-7,8%
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	146,0	190,1		
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	18,9%	21,4%		
<b>Sports</b>				
Chiffre d'affaires net	304,0	285,8	+6,4%	+6,2%
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	26,7	15,0		
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	8,8%	5,2%		
<b>Coûts centraux non alloués par segment</b>				
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	-38,5	-40,3		

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. **Celle-ci reflète donc seulement les effets volume et mix**).

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

(3) Cash-flow opérationnel après déduction des dépenses d'investissements courants.

## Commentaires par segment

### Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA)

Dans la zone **EMEA**, Tarkett a enregistré une **croissance organique** de +1,2%, avec toutefois de fortes disparités d'un pays à l'autre. La Scandinavie a affiché une solide performance en 2014 (à l'exception de la Finlande, en retrait au deuxième semestre). L'Allemagne et la Pologne ont fait preuve d'une belle résistance. La forte dynamique observée en Italie et en Espagne s'est confirmée. La France reste en recul, affectée par le repli des marchés de la construction et de la rénovation. Les prix de vente ont légèrement augmenté dans la région grâce au lancement de produits très innovants (éco-innovation basée sur une technologie sans phtalate).

La **marge d'EBITDA ajusté** s'est améliorée à 11,3% contre 10,6% en 2013, soutenue par une bonne gestion des coûts et des actions de productivité.

En avril 2014, Tarkett a fait l'acquisition de **Gamrat Flooring** en Pologne, avec des ventes de près de 20 millions d'euros en 2013, renforçant ainsi ses activités de revêtements de sol vinyle en Europe centrale.

Le 31 décembre 2014, Tarkett a fait l'acquisition de **Desso**, marque reconnue pour ses moquettes commerciales et ses terrains sportifs en Europe. Cette acquisition élargit le portefeuille de produits du Groupe en ajoutant la catégorie de moquettes et dalles de moquettes à forte valeur ajoutée pour ses clients européens. Desso a réalisé 208 millions d'euros de ventes en 2014, dont 90% seront intégrés au segment EMEA et 10% au segment Sports dès 2015.

### Amérique du Nord

En **Amérique du Nord**, les **ventes** se sont repliées de -2,1% à données comparables, sous l'impact d'une faible performance de l'activité résidentielle tout au long de l'année. L'activité commerciale affiche quant à elle une légère progression de ses ventes sur l'année, retrouvant le chemin de la croissance au quatrième trimestre après la contraction du troisième trimestre, à la faveur d'une bonne dynamique dans la LVT (dalles vinyle haut de gamme).

La **marge d'EBITDA ajusté** recule et s'établit à 9,7% contre 11,0% en 2013, en raison de la détérioration de la marge de l'activité résidentielle ainsi que des coûts temporaires liés à la montée en charge de la nouvelle ligne de dalles vinyle VCT de l'usine de Florence (Alabama), suite au transfert de production depuis Houston (Texas) en juillet 2014.

### CEI, APAC & Amérique latine

Le segment **CEI, APAC & Amérique latine** affiche une baisse organique de ses **ventes** de -7,8% (reflétant uniquement les volumes et le mix). Après une stabilisation des conditions de marché en Russie et en Ukraine au troisième trimestre, la forte dévaluation du rouble du quatrième trimestre (qui s'est accélérée mi-décembre) a généré une importante volatilité. Cette situation a conduit à une amélioration temporaire des volumes au quatrième trimestre, les consommateurs locaux anticipant les prochaines hausses de prix. En Ukraine, les volumes ont fortement chuté en 2014 (perdant près de 50% par rapport à 2013), l'activité dans la partie est du pays étant presque à l'arrêt depuis le second trimestre de l'année.

En Asie Pacifique, les ventes se sont légèrement érodées à données comparables, pénalisées par une faible demande et des pressions sur les prix en Australie, et par un recul des ventes dans l'activité bureaux en Chine. Dans un environnement économique s'affaiblissant, l'Amérique latine a affiché une bonne croissance organique à la faveur de la poursuite du développement des ventes de LVT (dalles vinyle haut de gamme), ainsi que d'une politique de hausse de prix sélective.

Bien qu'en baisse de 250 pbs, la **marge d'EBITDA ajusté** du segment s'établit à un niveau satisfaisant de 18,9% (après 21,4% en 2013). La marge d'EBITDA ajusté a été protégée sur les 9 premiers mois de l'année grâce à l'augmentation de prix mise en place au premier semestre en Russie, ainsi qu'à l'ajustement de la structure de coûts. Le repli de la marge résulte donc principalement de la chute du rouble du quatrième trimestre de l'année qui a donné lieu à un « effet retard » des devises de -16 millions d'euros sur l'EBITDA ajusté sur le seul

quatrième trimestre (impact net de la dévaluation des devises atténué par les hausses de prix). Le Groupe a donc décidé d'augmenter les prix de vente en Russie en janvier 2015 de 15% à 20% en fonction des produits.

De plus, les mesures de réduction des coûts mises en place en 2014 dans les pays de la CEI continuent à être déployées en 2015 et les capacités de production sont adaptées de manière continue à l'évolution de l'activité. Des actions de restructuration spécifiques ont par ailleurs été menées en Russie et en Ukraine.

En **Asie Pacifique**, Tarkett a fait l'acquisition en mai 2014 de la participation minoritaire de 30% dans la filiale du Groupe qui commercialise ses produits en **Chine**, ainsi que d'un outil industriel dédié à la production de revêtements de sol vinyle, sur un site à proximité de Pékin.

### Sports

Le segment **Sports** confirme sa progression, les **ventes** s'améliorant de +6,2% à données comparables sur l'année 2014, à la faveur d'une poursuite de la croissance du gazon artificiel en Amérique du Nord, ainsi que de bonnes tendances en Europe malgré certaines disparités d'un pays à l'autre.

La **marge d'EBITDA ajusté** s'améliore et atteint 8,8% contre 5,2% du chiffre d'affaires en 2013, portée par la croissance des volumes et la résolution de certains litiges au premier semestre 2014.

En novembre 2014, Tarkett a fait l'acquisition de **Renner Sport Surfaces**, un expert reconnu dans les pistes d'athlétisme et terrains de tennis aux Etats-Unis, renforçant ainsi sa position de leader en Amérique du Nord. Renner Sport Surfaces a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 12 millions de dollars.

**Desso Sports** contribuera aux résultats du segment à partir de 2015 et apportera une nouvelle technologie reconnue de pelouse hybride.

### Coûts centraux

Les **coûts centraux** non alloués aux segments ont diminué de 1,8 millions d'euros à la faveur d'une grande vigilance sur les coûts.

### Ajustements de l'EBIT

Les **ajustements de l'EBIT** ont augmenté de 30 millions d'euros à 39 millions d'euros en 2014 reflétant, entre autres, les initiatives de restructurations, en particulier les coûts relatifs à la restructuration du site de parquet Marty en France ainsi que les coûts liés aux acquisitions.

### Résultat net part du Groupe (non ajusté)

Le résultat net part du Groupe s'est replié à 61 millions d'euros, contre de 98 millions d'euros en 2013.

### Structure de bilan solide

Le cash-flow opérationnel a atteint 172 millions d'euros, contre 192 millions d'euros en 2013. Cette solide génération de trésorerie, en dépit d'un retrait des résultats, a été rendue possible grâce à une gestion efficace de la trésorerie, une stricte discipline concernant le besoin en fonds de roulement opérationnel et une légère baisse des dépenses d'investissement (baisse de 10 millions d'euros) à 3,2% du chiffre d'affaires.

L'endettement net s'est établi à 595 millions d'euros, soit 2,0 x l'EBITDA ajusté 2014 pro-forma de l'acquisition de Desso. Cette augmentation est liée aux acquisitions réalisées pendant l'année, particulièrement Desso pour 154 millions d'euros.

À l'Assemblée Générale des actionnaires le 24 avril 2015, le Directoire de Tarkett proposera un dividende de 0,38 euro par action, ce qui représente 40% du résultat net part du Groupe. Cette proposition est en ligne avec les objectifs moyen terme du Groupe.

## **Perspectives**

Bien que l'environnement économique en Russie s'annonce pour le moment incertain, Tarkett devrait toutefois bénéficier de l'affaiblissement de l'euro ainsi que de l'érosion du prix de certaines matières premières.

Dans ce contexte, Tarkett continuera à mettre en œuvre sa stratégie de croissance durable et profitable, complétée par une politique sélective d'acquisitions tout en maintenant une forte discipline en matière de gestion de trésorerie et de coûts.

*Les comptes consolidés audités pour l'année 2014 et la présentation des résultats de l'année 2014 sont accessibles sur le site web de Tarkett. La conférence analystes aura lieu le jeudi 19 février 2015 à 11h00, heure de Paris et un service de webcast audio (en live puis en différé en anglais) sera également disponible sur le site [www.tarkett.com](http://www.tarkett.com).*

## **Calendrier financier - les publications ont lieu après bourse**

- 21 avril 2015 : résultats financiers du premier trimestre 2015
- 24 avril 2015 : Assemblée Générale Annuelle
- 29 juillet 2015 : résultats financiers du premier semestre 2015
- 21 octobre 2015 : résultats financiers du troisième trimestre 2015

## **À propos de Tarkett**

Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives. Avec une large gamme de solutions intégrant des sols vinyles, linoléum, caoutchouc, moquettes, parquets & stratifiés, gazons synthétiques et pistes d'athlétisme, le Groupe sert ses clients dans plus de 100 pays dans le monde. Avec 12 000 collaborateurs et 34 sites industriels, Tarkett vend 1,3 million de mètres carrés de revêtement de sol chaque jour, à destination des hôpitaux, des écoles, de l'habitat, des hôtels, des bureaux ou commerces et des terrains de sport. Engagé en faveur du développement durable, le Groupe a mis en place une stratégie d'éco-innovation et promeut l'économie circulaire. Tarkett, dont l'activité est répartie de manière équilibrée entre l'Europe, l'Amérique du Nord et la zone des pays de la CEI, de l'Asie pacifique et de l'Amérique latine, a réalisé 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014. Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext (compartiment A, code ISIN FR0004188670, code mnémonique : TKTT) et figure dans les indices suivants : SBF 120, CAC Mid 60, CAC Mid & Small, CAC All-Tradable [www.tarkett.com](http://www.tarkett.com).

## **Relations Investisseurs**

Tarkett - Jacques Bénétreau - [jacques.benetreau@tarkett.com](mailto:jacques.benetreau@tarkett.com)

Tarkett - Alexandra Baubigeat Boucheron - [alexandra.baubigeatboucheron@tarkett.com](mailto:alexandra.baubigeatboucheron@tarkett.com)

## **Contact presse**

Tarkett - Véronique Bouchard Bienaymé - [communication@tarkett.com](mailto:communication@tarkett.com)

Brunswick - [tarkett@brunswickgroup.com](mailto:tarkett@brunswickgroup.com) - Tél. : +33 (0) 1 53 96 83 83

## **Avertissement**

Le Conseil de surveillance de Tarkett réuni le 18 février 2015, a examiné les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2014. L'audit des comptes a été effectué et le rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers est en cours d'émission.

Ce communiqué peut contenir des estimations et/ou des informations prospectives. Elles ne constituent pas des prévisions relatives aux résultats de Tarkett ou à d'autres indicateurs de performance, mais plutôt des tendances ou des objectifs, selon le cas. Ces informations sont par nature sujettes à des risques et incertitudes, dont la plupart ne sont pas sous le contrôle de Tarkett, dont notamment les risques décrits dans le document de référence de Tarkett enregistré le 17 avril 2014 et disponible sur le site internet ([www.tarkett.com](http://www.tarkett.com)). Ces risques et incertitudes incluent ceux décrits ou identifiés dans le document de référence déposé à l'AMF à la section « Facteurs de Risques ». Ces informations ne constituent pas des garanties quant aux performances futures de Tarkett qui peuvent différer de manière significative. Tarkett ne s'engage pas à publier de mise à jour de ces informations en vue de tenir compte d'événements ou de circonstances postérieurs à la date de publication du communiqué.

## Annexes

### Ventes nettes trimestrielles par segment et EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> consolidé

En millions d'euros	T1 2014	T1 2013	% variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	169,4	166,4	+1,8%	+3,6%
Amérique du Nord	140,8	149,0	-5,5%	-0,7%
CEI, APAC & Amérique latine	157,9	179,9	-12,3%	-3,4%
Sports	24,8	25,7	-3,6%	-0,5%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>492,9</b>	<b>521,0</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-0,2%</b>
En millions d'euros	T1 2014	T1 2013	% Ventes T1 14	% Ventes T1 13
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(2)</sup></b>	<b>35,8</b>	<b>45,1</b>	<b>7,3%</b>	<b>8,7%</b>

En millions d'euros	T2 2014	T2 2013	% variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	177,6	175,6	+1,1%	+0,8%
Amérique du Nord	178,0	185,3	-3,9%	+1,1%
CEI, APAC & Amérique latine	187,1	219,4	-14,7%	-11,0%
Sports	72,1	69,0	+4,5%	+8,4%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>614,8</b>	<b>649,3</b>	<b>-5,3%</b>	<b>-2,3%</b>
En millions d'euros	T2 2014	T2 2013	% Ventes T2 14	% Ventes T2 13
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(2)</sup></b>	<b>89,9</b>	<b>88,1</b>	<b>14,6%</b>	<b>13,6%</b>

En millions d'euros	T3 2014	T3 2013	% variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	174,2	169,7	+2,7%	+0,4%
Amérique du Nord	178,1	186,3	-4,4%	-5,0%
CEI, APAC & Amérique latine	234,6	263,4	-10,9%	-11,0%
Sports	144,2	137,1	+5,2%	+6,4%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>731,2</b>	<b>756,5</b>	<b>-3,3%</b>	<b>-3,8%</b>
En millions d'euros	T3 2014	T3 2013	% Ventes T3 14	% Ventes T3 13
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(2)</sup></b>	<b>112,3</b>	<b>116,6</b>	<b>15,4%</b>	<b>15,4%</b>

En millions d'euros	T4 2014	T4 2013	% variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	160,1	157,9	+1,4%	-0,8%
Amérique du Nord	161,1	153,0	+5,3%	-3,6%
CEI, APAC & Amérique latine	191,5	224,7	-14,8%	-4,3%
Sports	62,9	54,0	+16,6%	+5,8%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>575,6</b>	<b>589,6</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-2,3%</b>
En millions d'euros	T4 2014	T4 2013	% Ventes T4 14	% Ventes T4 13
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(2)</sup></b>	<b>37,0</b>	<b>60,2</b>	<b>6,4%</b>	<b>10,2%</b>

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc seulement les effets volume et mix).

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

## Ventes nettes par segment – Semestres et année complète

En millions d'euros	S1 2014	S1 2013	% Variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	347,0	342,0	+1,5%	+2,2%
Amérique du Nord	318,8	334,3	-4,6%	+0,3%
CEI, APAC & Amérique latine	345,0	399,4	-13,6%	-7,6%
Sports	96,9	94,7	+2,3%	+6,0%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>1 107,6</b>	<b>1 170,3</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-1,4%</b>

En millions d'euros	S2 2014	S2 2013	% Variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	334,4	327,6	+2,1%	+0,2%
Amérique du Nord	339,2	339,3	0,0%	-4,4%
CEI, APAC & Amérique latine	426,1	488,1	-12,7%	-7,9%
Sports	207,1	191,1	+8,4%	+6,2%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>1 306,8</b>	<b>1 346,1</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-3,1%</b>

En millions d'euros	2014	2013	% Variation	dont organique <sup>(1)</sup>
EMEA	681,3	669,6	+1,7%	+1,2%
Amérique du Nord	658,0	673,6	-2,3%	-2,1%
CEI, APAC & Amérique latine	771,1	887,5	-13,1%	-7,8%
Sports	304,0	285,8	+6,4%	+6,2%
<b>Chiffre d'affaires net consolidé</b>	<b>2 414,4</b>	<b>2 516,4</b>	<b>-4,1%</b>	<b>-2,3%</b>

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc seulement les effets volume et mix).

## EBITDA ajusté<sup>(1)</sup> consolidé par segment – Semestres et année complète

En millions d'euros	S1 2014	S1 2013	Marge S1 2014 (% des ventes)	Marge S1 2013 (% des ventes)
EMEA	41,3	38,5	11,9%	11,3%
Amérique du Nord	34,1	36,6	10,7%	11,0%
CEI, APAC & Amérique latine	61,8	76,4	17,9%	19,1%
Sports	6,7	(0,9)	6,9%	-0,9%
Coûts centraux non alloués	(18,1)	(17,4)	-	-
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(1)</sup></b>	<b>125,7</b>	<b>133,2</b>	<b>11,4%</b>	<b>11,4%</b>

En millions d'euros	S2 2014	S2 2013	Marge S2 2014 (% des ventes)	Marge S2 2013 (% des ventes)
EMEA	35,8	32,8	10,7%	10,0%
Amérique du Nord	29,7	37,3	8,8%	11,0%
CEI, APAC & Amérique latine	84,2	113,7	19,8%	23,3%
Sports	20,0	15,9	9,7%	8,3%
Coûts centraux non alloués	(20,4)	(22,9)	-	-
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(1)</sup></b>	<b>149,3</b>	<b>176,8</b>	<b>11,4%</b>	<b>13,1%</b>

En millions d'euros	2014	2013	Marge FY 2014 (% des ventes)	Marge FY 2013 (% des ventes)
EMEA	77,0	71,3	11,3%	10,6%
Amérique du Nord	63,8	74,0	9,7%	11,0%
CEI, APAC & Amérique latine	146,0	190,1	18,9%	21,4%
Sports	26,7	15,0	8,8%	5,2%
Coûts centraux non alloués	(38,5)	(40,3)	-	-
<b>EBITDA ajusté consolidé<sup>(1)</sup></b>	<b>275,0</b>	<b>310,0</b>	<b>11,4%</b>	<b>12,3%</b>

(1) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.