

Assemblée
Générale 2022

Brochure
de convocation

Sommaire

1	Mot du Président du Directoire	3
2	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022	4
3	Comment participer à l'Assemblée Générale	5
4	Tarkett en bref	11
5	Rapport d'activité	16
6	Résultats au cours des cinq derniers exercices	29
7	Biographies des membres du Conseil de surveillance dont le mandat est proposé au renouvellement	30
8	Rémunération	34
9	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022	60
10	Rapport des Commissaires aux comptes	72
11	Demande d'envoi de documents et de renseignement	85

1. Mot du Président du Directoire



Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

J'ai le plaisir de vous convier à l'Assemblée Générale Mixte de Tarkett qui se tiendra le vendredi 29 avril 2022 à 9h30 à l'Auditorium sis au rez-de chaussé du siège social (Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense).

Cette Assemblée Générale sera pour vous l'occasion de vous informer sur l'activité du Groupe et de poser vos questions avant de vous prononcer sur les résolutions qui seront soumises à votre approbation.

Vous trouverez dans les pages qui suivent toutes les informations utiles pour participer à cette Assemblée Générale et notamment l'ordre du jour et l'ensemble des résolutions soumises à votre vote.

Nous vous invitons également à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur notre site internet qui sera mise à jour notamment pour préciser, le cas échéant, les modalités définitives de participation à cette Assemblée Générale.

Je vous remercie de votre confiance et de l'attention que vous ne manquerez pas de porter aux projets de résolutions soumis à votre vote.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, Cher actionnaire, l'expression de mes salutations distinguées.

Fabrice Barthélemy

Président du Directoire

2. Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022

A titre ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021
3. Affectation du résultat de l'exercice 2021
4. Approbation de la convention réglementée résultant de la conclusion d'une convention de prêt intragroupe
5. Approbation de la convention réglementée résultant de l'adhésion à l'acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais
6. Approbation de la convention réglementée résultat de l'adhésion à l'acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais
7. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance d'Eric La Bonnardière pour une durée de quatre (4) ans
8. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Didier Deconinck pour une durée de quatre (4) ans
9. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Julien Deconinck pour une dure de quatre (4) ans
10. Renouvellement du mandat de censeur du Conseil de surveillance de Bernard-André Deconinck pour une durée de quatre (4) ans
11. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021
12. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire
13. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Raphaël Bauer, membre du Directoire
14. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance
15. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire
16. Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire
17. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance
18. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance
19. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

A titre extraordinaire

20. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation

A titre ordinaire

21. Pouvoirs en vue des formalités.

Formalités préalables pour participer à l'Assemblée Générale

3. Comment participer à l'Assemblée Générale

3.1 Formalités préalables pour participer à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut participer à cette Assemblée.

Les actionnaires devront justifier de la propriété de leur(s) action(s) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **le mercredi 27 avril 2022, zéro heure (heure de Paris)** :

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :

Par l'inscription de son/ses action(s) dans le compte de titres nominatifs tenu pour la Société par son mandataire CACEIS Corporate Trust (Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 ISSY-LES-MOULINEAUX Cedex 9).

Pour l'actionnaire au porteur :

Par l'inscription de son/ses action(s) dans son compte de titres au porteur tenu par l'intermédiaire bancaire ou financier habilité (« **l'établissement teneur de compte** »). Cette inscription doit être constatée par une attestation de participation délivrée par l'établissement teneur de compte, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 225-61 du Code de Commerce, et annexée au formulaire unique de vote par correspondance ou de procuration (« **Formulaire unique de vote** »), ou encore, à la demande de carte d'admission.

Modes de participation à l'Assemblée

3.2 Modes de participation à l'Assemblée

Les actionnaires peuvent participer à cette Assemblée Générale :

- > soit en y assistant personnellement,
- > soit en votant par Internet ou par correspondance,
- > soit en donnant pouvoir, pour se faire représenter, au Président de l'Assemblée, à leur conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute personne (physique ou morale) de leur choix dans les conditions prescrites par les articles L.225-106 et L.22-10-39 du Code de commerce, ou encore sans indication de mandataire. Dans ce dernier cas, le Président de l'Assemblée émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

La Société propose deux moyens pour participer et voter à l'Assemblée Générale :

- > par Internet, via la plateforme VOTACCESS qui sera **ouverte à compter du 13 avril 2022 à 10h00 (heure de Paris) et ce, jusqu'à la veille de l'Assemblée, soit le 28 avril 2022 à 15 heures (heure de Paris). Afin d'éviter tout encombrement éventuel du site Internet, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la veille de l'Assemblée pour saisir ses instructions**, ou
- > par correspondance (courrier postal ou électronique) à l'aide du Formulaire unique de vote qui sera envoyé à chaque actionnaire au nominatif et que les actionnaires au porteur pourront obtenir auprès de l'établissement teneur de compte.

Les actionnaires, désirant assister à l'Assemblée, devront demander leur carte d'admission de la façon suivante :

Par Internet:

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :

L'actionnaire au nominatif pourra accéder à VOTACCESS via le site OLIS Actionnaire (<https://www.nomi.olisnet.com>) avec ses codes d'accès habituels. Après s'être connecté au site OLIS Actionnaire, l'actionnaire au nominatif devra suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à VOTACCESS et demander sa carte d'admission.

Pour l'actionnaire au porteur :

Si l'établissement teneur de compte est adhérent à VOTACCESS, l'actionnaire au porteur devra s'identifier sur le portail Internet de son établissement teneur de compte avec ses codes d'accès habituels. Il devra ensuite suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à VOTACCESS et demander sa carte d'admission.

Par correspondance:

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :

L'actionnaire au nominatif devra compléter le Formulaire unique de vote, joint à la convocation qui lui sera adressé, en précisant qu'il souhaite participer à l'Assemblée Générale et obtenir une carte d'admission. Il devra renvoyer le Formulaire unique de vote daté et signé à l'aide de l'enveloppe T jointe à la convocation, à CACEIS Corporate Trust ou par voie électronique à l'adresse suivante : ct-mandataires-assemblees@caceis.com.

Pour l'actionnaire au porteur :

L'actionnaire au porteur devra demander à son établissement teneur de compte qu'une carte d'admission lui soit adressée.

Modes de participation à l'Assemblée

Les demandes de carte d'admission par courrier postal ou électronique devront être réceptionnées par CACEIS Corporate Trust au plus tard trois jours avant l'Assemblée, soit **le mardi 26 avril 2022**, selon les modalités indiquées ci-dessus.

Les actionnaires, n'ayant pas reçu leur carte d'admission dans les deux jours ouvrés, précédant l'Assemblée Générale, sont invités à :

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :	Pour l'actionnaire au porteur :
Se présenter le jour de l'Assemblée générale, directement aux guichets spécifiquement prévus à cet effet, munis d'une pièce d'identité.	Demander à son établissement teneur de compte de lui délivrer une attestation de participation permettant de justifier de sa qualité d'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée.

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée Générale et souhaitant voter par Internet ou par correspondance ou donner une procuration dans les conditions légales et réglementaires, notamment celles prévues aux articles L.225-106 I et L.22-10-39 du Code de commerce, pourront :

Par Internet:

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :	Pour l'actionnaire au porteur :
L'actionnaire au nominatif pourra accéder à VOTACCESS via le site OLIS Actionnaire (https://www.nomi.olisnet.com) avec ses codes d'accès habituels. Après s'être connecté au site OLIS Actionnaire, l'actionnaire au nominatif devra suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à VOTACCESS et voter, désigner ou révoquer un mandataire.	Si l'établissement teneur de compte est adhérent à VOTACCESS, l'actionnaire devra s'identifier sur le portail Internet de son établissement teneur de compte avec ses codes d'accès habituels. Il devra ensuite suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à VOTACCESS et voter, désigner ou révoquer un mandataire. Si l'établissement teneur de compte de l'actionnaire n'est pas adhérent à VOTACCESS, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut toutefois être effectuée par voie électronique en envoyant un courriel à l'adresse électronique suivante : ct-mandataires-assemblees@caceis.com . L'actionnaire au porteur devra envoyer en pièce jointe une copie numérisée du Formulaire unique de vote dûment rempli et signé ainsi que l'attestation de participation établie par son établissement teneur de compte.

Afin que les votes, désignations ou révocations de mandat exprimées par Internet puissent être valablement pris en compte, les confirmations devront être réceptionnées au plus tard la veille de l'Assemblée, soit le jeudi 28 avril 2022 à 15 heures (heure de Paris).

Modes de participation à l'Assemblée

Par correspondance:

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :

L'actionnaire au nominatif devra compléter le Formulaire unique de vote, joint à la convocation qui lui sera adressé par courrier postal, puis le renvoyer daté et signé à l'aide de l'enveloppe T jointe à la convocation, à CACEIS Corporate Trust ou par voie électronique à l'adresse suivante : ct-mandataires-assemblees@caceis.com

Les Formulaires unique de vote par courrier postal ou électronique dûment remplis, datés et signés devront être réceptionnés par CACEIS Corporate Trust, au plus tard trois jours avant l'Assemblée, soit **le mardi 26 avril 2022**, selon les modalités indiquées ci-dessus.

Il est précisé que, pour toute procuration sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Conformément aux dispositions de l'article R.22-10-38 du Code de commerce, lorsque l'actionnaire aura déjà exprimé son vote à distance, demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'Assemblée Générale, il ne pourra plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale mais il pourra toutefois céder tout ou partie de ses actions.

Pour l'actionnaire au porteur :

L'actionnaire au porteur devra demander le Formulaire unique de vote à son établissement teneur de compte ou adresser la demande à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 ISSY-LES-MOULINEAUX Cedex 9, puis lui renvoyer daté et signé. Toute demande devra, pour être honorée, avoir été reçue par CACEIS Corporate Trust au plus tard six jours avant la date de l'assemblée, soit **le samedi 23 avril 2022**.

Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit avant **le mercredi 27 avril 2022, à zéro heure (heure de Paris)**, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. A cette fin, l'établissement teneur de compte notifie la cession à la Société ou à CACEIS et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le mercredi 27 avril 2022, à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, ne sera notifiée par l'établissement teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

Il n'est pas prévu de vote par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission pour cette Assemblée Générale et, de ce fait, aucun site visé à l'article R.225-61 du Code de commerce ne sera aménagé à cette fin

Comment remplir le formulaire de vote

1. Pour assister à l'Assemblée : cocher la case A. Puis dater et signer en bas du formulaire.
2. Pour voter par correspondance : cocher la case et indiquer votre vote sur chacune des résolutions en noircissant la case correspondante, dater et signer en bas du formulaire.
3. Pour donner pouvoir au Président : cocher la case. Puis dater et signer en bas du formulaire.
4. Pour vous faire représenter à l'Assemblée Générale par votre conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute personne (physique ou morale) de votre choix : cocher la case, mentionner les nom et prénom du mandataire, dater et signer en bas du formulaire.
5. Ne pas oublier de dater et signer en bas du formulaire.

Modes de participation à l'Assemblée

Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side
 Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ■ la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form

1 JE DÉSIRE ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire / I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card: date and sign at the bottom of the form

TARKETT

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
 au capital de 318 613 480 euros
 Siège Social : Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini
 92919 Paris La Défense
 352 849 327 R.C.S. Nanterre

Assemblée Générale Mixte
 du 29 avril 2022 à 9h30
 au siège social de la société,
 Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense

Combined General Meeting
 on April 29th, 2022 at 9:30 a.m
 at the headquarter,
 Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account

Vote simple / Single vote

Vote double / Double vote

Nombre d'actions / Number of shares

Nominatif Registered

Porteur Bearer

Nombre de voix - Number of voting rights

2 JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST
 Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en noircissant la case correspondant à mon choix. On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des cases "Non" ou "Abstention". / I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this ■, one of the boxes "No" or "Abs".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
										Abs.	<input type="checkbox"/>
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
										Abs.	<input type="checkbox"/>
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
										Abs.	<input type="checkbox"/>
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
										Abs.	<input type="checkbox"/>
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	J	K
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
										Abs.	<input type="checkbox"/>

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentées en assemblée, je vote NON sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante :
 In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote NO unless I indicate another choice by shading the corresponding box:

- Je donne pouvoir au Président de l'assemblée générale. / I appoint the Chairman of the general meeting

- Je m'abstiens. / I abstain from voting

- Je donne procuration [cf. au verso renvoi (4)] à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom

I appoint [see reverse (4)] Mr, Mrs or Miss, Corporate to vote on my behalf

3 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
 Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
 See reverse (3)

4 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)
 pour me représenter à l'Assemblée
 I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
 to represent me at the above mentioned Meeting
 M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: if it is about bearer securities, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)
 Surname, first name, address of the shareholder (Change regarding this information have to be notified to relevant institution, no change can be made using this proxy form). See reverse (1)

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
 To be considered, this completed form must be returned no later than:

sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification
 à la banque / by the bank **26 avril 2022 / April 26th 2022**
 à la société / by the company

5 Date & Signature

« Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'assemblée générale »
 "If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically accedes to the President of the General Meeting"

Questions écrites

3.3 Questions écrites

Tout actionnaire a la faculté d'adresser des questions écrites à compter de la date de convocation de l'Assemblée conformément aux articles L.225-108 et R.225-84 du Code de Commerce.

Ces questions doivent être adressées au siège social de la société, par lettre recommandée avec accusé de réception à l'adresse suivante : Tarkett – Tour Initiale, 1 Terrasse Bellini, 92800 Puteaux, ou par voie électronique à l'adresse suivante actionnaires@tarkett.com, au

plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale, soit **le lundi 25 avril 2022**. Pour être prises en compte, elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte. La réponse à une question écrite sera réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figurera sur le site Internet de la Société (www.tarkett-group.com), dans une rubrique consacrée aux questions-réponses de l'Assemblée Générale. Une réponse commune pourra être apportée aux questions écrites dès lors qu'elles présenteront le même contenu.

3.4 Droit de communication des actionnaires

Tous les documents et informations visés à l'article R.22-10-23 du Code de commerce destinés à être présentés à l'Assemblée Générale sont à la disposition des actionnaires au siège social de la Société et sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : www.tarkett-group.com, à compter du vingt-et-unième jour précédant cette Assemblée Générale, soit **le vendredi 8 avril 2022**.

Pour les actionnaires qui souhaitent obtenir une version imprimée de ces documents, un formulaire de demande d'envoi de documents et d'informations est disponible à la fin de la brochure de convocation.

4. Tarkett en bref

Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

Depuis plus de 140 ans, nous nous engageons chaque jour dans la conception d'espaces de qualité. Nous donnons la priorité aux personnes et à la planète, en prenant en compte l'environnement et la santé des générations actuelles et futures dans notre approche Tarkett Human-Conscious Design®*. Notre ambition est de conjuguer les attentes de chacun de nos clients avec les enjeux environnementaux, en réduisant notre empreinte carbone et en changeant la donne avec l'économie circulaire. En collaborant avec nos partenaires, nous créons des espaces de vie plus sains et sûrs pour que chacun puisse s'épanouir.

UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS

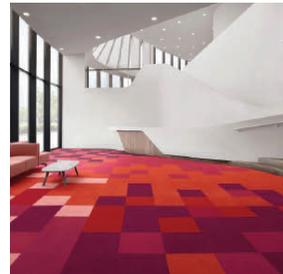
Nous offrons à nos clients – architectes, installateurs, distributeurs – l'un des plus larges portefeuilles de revêtements de sol et de surfaces sportives, et partageons avec eux notre expertise sur de multiples segments de marché.



Vinyle



Linoléum



Moquette



Parquet



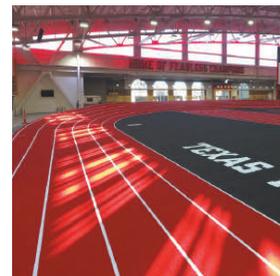
Stratifié



Caoutchouc & accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme

SANTÉ & SOINS AUX
PERSONNES ÂGÉES

EDUCATION



BUREAUX



HÔTELLERIE



SPORTS



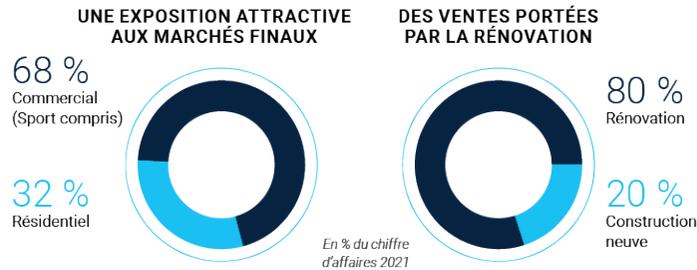
RÉSIDENTIEL

48 %
Vinyle & Linoléum7 %
Caoutchouc &
Accessoires8 %
Parquet & Stratifié16 %
Moquette
commerciale21 %
Sports

En % du chiffre d'affaires 2021

* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

TARKETT DANS LE MONDE



FAIRE DES CHOIX ENGAGÉS. POUR LES PERSONNES ET LA PLANÈTE.

Tarkett Human-Conscious Design® est notre engagement pour accompagner les générations actuelles et futures. C'est créer des revêtements de sol et des surfaces sportives respectueux des personnes et de la planète. Et c'est vivre chaque jour nos trois engagements :*

- Appréhender pleinement les enjeux de chacun
- Faire des choix engagés. Pour les personnes et la planète.
- Etre aux côtés de nos partenaires. A chaque étape.

* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.



Eco-concevoir en appliquant les principes Cradle to Cradle®.

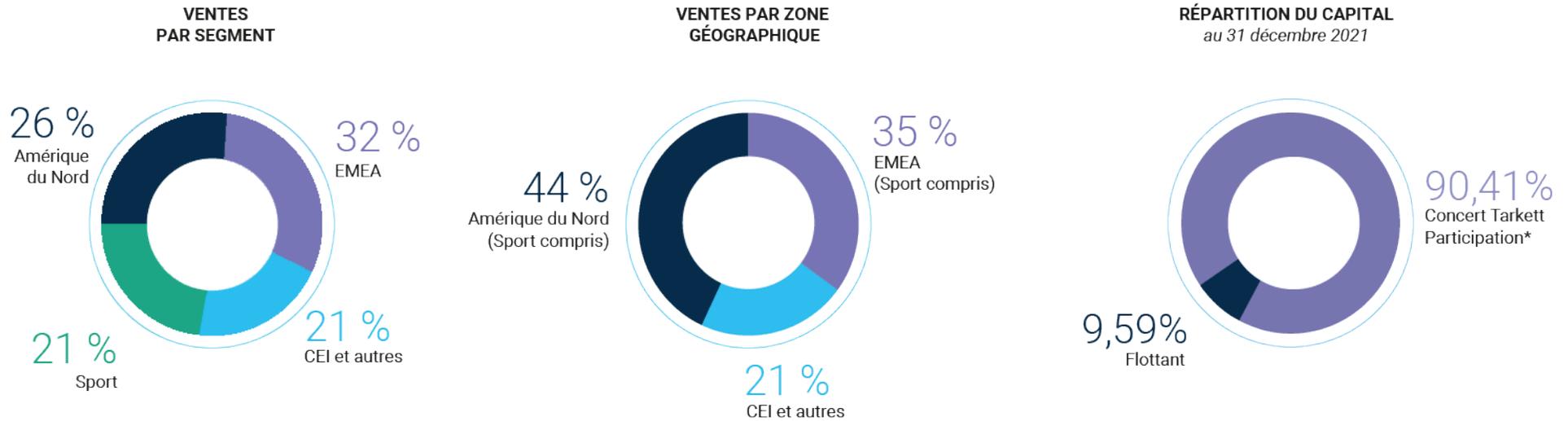


Respecter les 10 principes des Nations Unies.



Contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.

Tarkett en chiffres



Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext (compartiment B, code ISIN FR0004188670, code mnémonique : TKTT).

*Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck, Expansion 17 S.C.A., Global Performance 17 S.C.A. et les membres du conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck, agissant de concert vis-à-vis de la Société, ont déclaré à la Société le 25 octobre 2021 détenir ensemble 59 263 596 actions et 59 272 507 droits de vote de la Société, représentant 90,41 % du capital et 90,08 % des droits de vote de la Société. Cette détention comprend les 163 344 actions détenues directement par la Société (soit 0,25% du capital social) et les 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% (soit 0,13% du capital social).

Gouvernance

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de 13 membres dont 5 membres représentant la famille Deconinck, 3 membres indépendants, 2 membres représentant les salariés et 2 censeurs.



Éric La Bonnardière
Président
Membre depuis 2015



Didier Deconinck
Vice-Président
Membre depuis 2001



Nicolas Deconinck
Membre depuis 2015



Julien Deconinck
Membre depuis 2014



Agnès Touraine
Membre depuis 2016



Didier Michaud-Daniel
Membre* depuis 2019



Françoise Leroy
Membre* depuis 2013



Sabine Roux de Bézieux
Membre* depuis 2017



Véronique Laury
Membre depuis 2021



Florent Jannier
Membre** depuis 2021



Caroline Tith
Membre** depuis 2021



Bernard-André Deconinck
Censeur



Josselin de Roquemaurel
Censeur

Comité d'audit, des risques et de la compliance :

- Françoise Leroy (Présidente)
- Sabine Roux de Bézieux*
- Julien Deconinck

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :

- Françoise Leroy (Présidente)*
- Agnès Touraine
- Didier Michaud-Daniel*

Comité RSE :

- Sabine Roux de Bézieux* (Présidente)
- Véronique Laury
- Nicolas Deconinck

* Membre indépendant

** Désigné représentant des salariés au sein du Conseil de surveillance par le comité social et économique de Tarkett (CSE).

Gouvernance

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif du Groupe est dirigé par Fabrice Barthélemy, Président du Directoire. Cette équipe internationale et dotée d'un fort esprit entrepreneurial est composée de leaders expérimentés, ayant en commun l'intérêt et les valeurs du Groupe, tout en assurant une agilité opérationnelle grâce à une organisation décentralisée.



Fabrice Barthélemy

Président du Directoire



Eric Dalieri

Président Tarkett Amérique du Nord & Tarkett Sports



Slavoljub Martinovic

Président Tarkett Europe de L'Est & Asie



Francesco Penne

Président Tarkett EMEA, LATAM & ANZ*



Raphaël Bauer

Directeur Financier



Audrey Dauvet

Directrice Juridique



Séverine Grosjean

Directrice des Ressources Humaines et de la Communication



Arnaud Marquis

Directeur Développement Durable et Innovation



Carine Vinardi

Directrice Groupe de la R&D et des Opérations



Hervé Legrand

Directeur des Systèmes d'Information

* Australie / Nouvelle-Zélande

Chiffres clés

5. Rapport d'activité

5.1 Chiffres clés

Le Groupe est un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives bénéficiant d'un ancrage géographique très étendu ainsi que de l'une des gammes de produits les plus complètes du secteur. L'activité du Groupe est organisée en quatre segments opérationnels : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI, APAC et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne pour les exercices présentés. Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes de la Société et leurs rapports figurent dans la Section 10 ci-après.

Nous vous invitons à vous référer au Document d'enregistrement universel 2021 pour plus d'informations.

Chiffres clés du Groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 792,1	2 632,9
Croissance organique ⁽¹⁾	+6,4%	-9,5 %
EBITDA ajusté avant IFRS 16 ⁽¹⁾	197,7	247,0
% du chiffre d'affaires net	7,1 %	9,4 %
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	229,0	277,9
% du chiffre d'affaires net	8,2 %	10,6 %
EBIT ajusté avant IFRS 16 ⁽¹⁾	77,8	118,0
% du chiffre d'affaires net	2,7 %	4,5 %
EBIT ajusté ⁽¹⁾	80,2	119,4
% du chiffre d'affaires net	2,9 %	4,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	59,6	47,4
% du chiffre d'affaires net	2,1 %	1,8 %
Résultat de la période - part du Groupe	15,1	(19,1)
Dividendes par actions (en euros) ⁽³⁾	0.23	-
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	840,2	770,3
Endettement net avant IFRS 16 ⁽²⁾	367,6	364,9
Endettement net ⁽²⁾	475,6	473,8
Total bilan	2 418,3	2 337,0
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	191,6	313,1
Investissements	(72,8)	(74,1)
Free cash flow ⁽¹⁾	19,5	163,5
Capitalisation boursière au 31 décembre	1 278	944
Effectif au 31 décembre	12 008	12 106

⁽¹⁾Cf. Section 4.7 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

⁽²⁾Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

⁽³⁾Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale du 29 avril 2022, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.

Chiffres clés

Les tableaux ci-dessous présentent la répartition des principaux indicateurs de performance du groupe par segment. Leur évolution par rapport à l'exercice précédent est commentée en Section 4.1.2 du Document d'enregistrement universel 2021 :

2021 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	888,5	727,2	588,6	587,7	-	2 792,1
Marge brute	211,0	137,1	110,8	90,7	1,0	550,6
% du chiffre d'affaires net	23,7 %	18,9 %	18,8 %	15,4 %	0,0%	19,7 %
EBITDA ajusté	102,0	43,4	88,7	46,0	(51,0)	229,0
% du chiffre d'affaires net	11,5 %	6,0 %	15,1 %	7,8 %	0,0%	8,2 %
Ajustements	(7,9)	(6,5)	(0,3)	(0,5)	(5,2)	(20,4)
EBITDA	94,1	36,9	88,4	45,5	(56,2)	208,6
% du chiffre d'affaires net	10,6 %	5,1 %	15,0 %	7,7 %	0,0%	7,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	41,1	(35,4)	45,6	21,9	(13,6)	63,9
% du chiffre d'affaires net	4,6 %	-4,9 %	7,8 %	3,7 %	0,0 %	2,3 %
Investissements courants	27,8	13,1	14,3	11,3	6,3	72,8

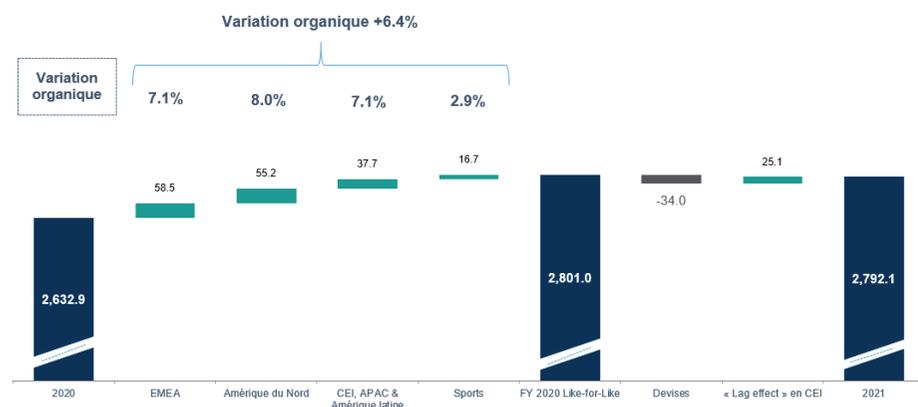
2020 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	823,6	694,5	527,9	586,9	-	2 632,9
Marge brute	213,3	137,1	120,5	107,9	(0,0)	578,8
% du chiffre d'affaires net	25,9 %	19,7 %	22,8 %	18,4 %	0,0%	22,0 %
EBITDA ajusté	108,9	58,9	97,4	60,5	(47,8)	277,9
% du chiffre d'affaires net	13,2 %	8,5 %	18,4 %	10,3 %	0,0%	10,6 %
Ajustements	(7,2)	(2,3)	(0,5)	(2,3)	(5,3)	(17,6)
EBITDA	101,7	56,5	96,8	58,1	(53,0)	260,2
% du chiffre d'affaires net	12,4 %	8,1 %	18,3 %	9,9 %	0,0%	9,9 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	48,2	(66,1)	52,2	34,9	(21,8)	47,4
% du chiffre d'affaires net	5,8 %	-9,5 %	9,9 %	5,9 %	0,0 %	1,8 %
Investissements courants	30,4	10,4	14,5	11,0	7,8	74,1

Chiffres clés

Chiffre d'affaires net

En 2021, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à **2 792,1 millions d'euros**, contre 2 632,9 millions d'euros en 2020, soit une augmentation de + 6,0 %.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de +6,4 %**, excluant les variations des taux de change de -8,9 millions d'euros, dont +25,1 millions d'euros d'effet de décalage entre les variations des devises de la zone CEI et les ajustements de prix de vente ("lag effect"). L'effet des hausses de prix de ventes mise en place dans l'ensemble des segments est en moyenne de +3.5% en 2021 par rapport à l'année précédente.



EMEA

Le segment EMEA a réalisé un chiffre d'affaires de 888,5 millions d'euros, en hausse de + 7,9% par rapport à 2020 grâce à l'effet combiné de la croissance des volumes et des hausses de prix de vente. L'activité Résidentielle est en croissance malgré les difficultés d'approvisionnement rencontrées tout au long de l'année. L'activité Commerciale s'est redressée notamment compte tenu de la bonne dynamique des secteurs de la Santé et de l'Education. Les ventes de moquette commerciale sont à nouveau en croissance au quatrième trimestre.

Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 578,8 millions d'euros en 2020 à 550,6 millions d'euros en 2021, soit une diminution de 28,2 millions d'euros. Elle représente 19,7 % du chiffre d'affaires en 2021, soit une baisse limitée de 2,3 points par rapport à 2020.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 727,2 millions d'euros, en hausse de +4,7% par rapport à 2020, reflétant une solide croissance à taux de change et périmètre constants de +8,0% et un effet de change négatif lié à la dépréciation du dollar par rapport à l'euro sur la période. Les volumes et les prix de vente ont contribué à la croissance organique, particulièrement soutenue dans les segments de la Santé et de l'Education utilisant les accessoires et les revêtements de sol vinyle ou caoutchouc. L'activité Résidentielle est également en forte croissance compte tenu d'une demande toujours soutenue et malgré certaines difficultés d'approvisionnement. Les segments des Bureaux et de l'Hôtellerie ont été moins dynamiques mais bénéficient d'une activité plus soutenue en fin d'année.

CEI, APAC et Amérique latine

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 588,6 millions d'euros, soit une hausse de +11,5% en 2021, malgré un effet change négatif de -3,5% lié au Rouble. Les ventes à taux de change et périmètre constants sont en hausse de +7,1%, ou +15,0% en incluant les hausses de prix dans les pays de la CEI mises en place pour contrer l'inflation. Les trois zones géographiques ont cru en volume et augmenté les prix de ventes.

Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires du Sport s'est élevé à 587,7 millions d'euros, en hausse de + 0,1% par rapport à 2020 reflétant principalement une hausse organique de l'activité de + 2.9% compte tenu d'un effet change défavorable lié au dollar. L'activité Sports a connu une accélération importante sur la seconde partie de l'année : +12,6% au S2, +21,6% au T4. L'Amérique du Nord comme l'Europe sont en croissance, et le carnet de commande de fin d'année est globalement à un niveau élevé.

Cette diminution est principalement due à l'évolution défavorable sur l'ensemble de l'année du coût des matières premières atténué par les augmentations de prix pratiquées dans tous les segments et les économies sur les coûts de production obtenus dans le cadre des actions de productivités industrielles du programme WCM et la restructuration du dispositif industriel.

Chiffres clés

EBITDA ajusté

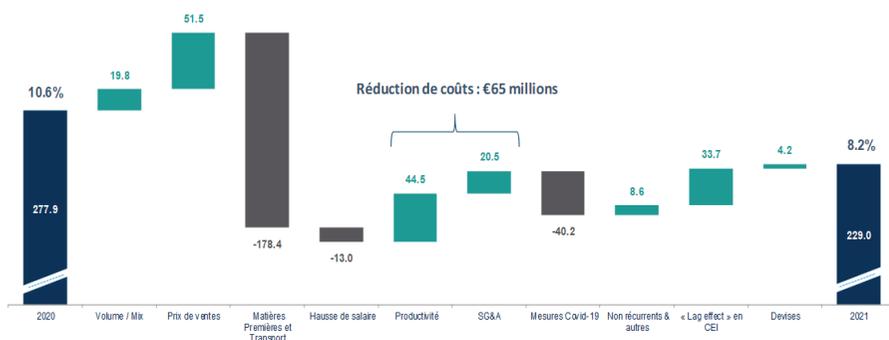
L'EBITDA ajusté s'est élevé à 229,0 millions d'euros en 2021 par rapport à 277,9 millions d'euros en 2020 et a représenté 8,2% du chiffre d'affaires contre 10,6% en 2020.

La croissance des volumes vendus a contribué favorablement à l'EBITDA pour 20 millions d'euros. Mais l'effet de l'inflation des matières premières, de l'énergie et du transport s'est accéléré au second semestre et a conduit à une hausse sans précédent des coûts d'achat. Les matières premières utilisées par le Groupe ont connu des hausses de prix très significatives compte tenu du rapport particulièrement défavorable entre une offre contrainte et une demande très soutenue, venant s'ajouter à la hausse des prix du pétrole et des autres énergies.

Tarkett a déployé des hausses de prix de vente dès la fin du premier semestre : +24 millions au S1, +69 millions au S2 par rapport aux mêmes semestres de 2020, soit un effet positif sur l'ensemble de l'année de +93 millions par rapport à 2020. Ceci a permis de compenser, comme annoncé, un peu plus de la moitié de l'inflation.

Le Groupe a également continué à mettre en œuvre des réductions de coût particulièrement significatives et en avance sur son plan. En 2021, les baisses de coût ont eu un effet net de +65 millions d'euros par rapport à 2020, et ce malgré les perturbations entraînées par des ruptures d'approvisionnement ou les difficultés à embaucher dans certaines usines. Le plan annoncé en 2019 visait une réduction des coûts de 120 millions d'euros sur quatre ans. Tarkett a dépassé cet objectif : la baisse structurelle des coûts au cours des trois dernières années s'élève à 143 millions d'euros.

Les principaux facteurs d'évolution de l'EBITDA sont ceux décrits dans l'évolution de la marge brute et du résultat d'exploitation. Ils sont repris dans le graphique ci-dessous.



Les principaux facteurs d'évolution de la marge d'EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- > **EMEA** : le segment EMEA a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 11,5%, en baisse de 170 points de base par rapport à 2020. L'inflation des matières premières a été en partie compensée par l'augmentation des volumes et des prix de ventes. EMEA a réalisé des économies substantielles sur frais commerciaux, généraux et administratifs et mis en place des gains de productivité importants ;
- > **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté est de 6,0% en 2021 par rapport à 8,5% en 2020. La rentabilité de TNA a été fortement impactée par l'inflation des matières premières partiellement compensée par une augmentation des prix de vente. Les volumes restent au même niveau que sur l'année 2020. Les actions stratégiques déployées pour améliorer la productivité ont porté leurs fruits sur l'année 2021 avec des gains de productivité conséquents ;
- > **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 15,1%, en baisse de 340 points de base par rapport à 2020. Malgré une hausse des volumes et des augmentations de prix importantes la rentabilité reste fortement impactée par l'augmentation importante des coûts de matières premières. Les gains de productivité restent à un bon niveau en comparaison à 2020 ;
- > **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 7,8%, en baisse de 250 points de base par rapport à l'année dernière. La marge 2021 est fortement impactée par la hausse des matières premières et une pression forte sur les prix de vente. Les volumes sont stables comparés à 2020 ;
- > les **coûts centraux non alloués** étaient de 51,0 millions d'euros en 2021, une hausse modérée par rapport à 2020 (+6,8%), reflétant l'inflation salariale usuelle, des investissements en projets informatiques et un retour à une activité plus normalisée que l'année 2020.

Trésorerie et capitaux propres

Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2021 du Groupe s'élève à 59,6 millions d'euros, soit 2,1 % du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2021 a augmenté de 25,7 % par rapport à 2020. Outre les éléments décrits dans l'évolution de la marge brute, l'augmentation du résultat d'exploitation s'explique notamment par une charge de 53,1 millions d'euros de dépréciation d'actifs principalement liée à l'impact de la pandémie sur le segment de l'hôtellerie en 2020 (cf. Note 5.3 dans la Section 5.2 du Document d'enregistrement universel 2021).

Résultat financier

Le résultat financier est de -38,8 millions d'euros en 2021 contre -33,7 millions d'euros en 2020, en hausse du compte tenu des coûts associés au refinancement de la dette en 2021.

Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2021 s'est élevée à -11,0 millions d'euros, en baisse par rapport avec la charge de -31,5 millions d'euros enregistrée en 2020. Ceci s'explique principalement par le remboursement de montants trop perçus de BEAT Tax aux Etats-Unis et de la forte réduction des retenues à la source sur les dividendes internes.

Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à 15,1 millions d'euros en 2021 contre - 19,1 millions d'euros en 2020.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de 15,1 millions d'euros en 2021 et de - 19,1 millions d'euros en 2020.

5.2 Trésorerie et capitaux propres

Le Groupe s'est donné comme objectif de porter les investissements courants à un montant de l'ordre de 3 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2021. Les "investissements courants" sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des usines et des acquisitions de sociétés.

Les investissements de croissance du Groupe (principalement la construction des usines et les acquisitions de sociétés) sont financés par l'endettement et par la mobilisation des ressources propres du Groupe, dans le cadre d'une politique qui vise une structure financière saine.

Au 31 décembre 2021, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 367,7 millions d'euros, soit une augmentation de 2,7 millions d'euros par rapport à la dette nette de 365,0 millions d'euros du 31 décembre 2020. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est de 1.9x avant application de la norme IFRS 16 et de 2.1x après application de la norme, contre 1.5x et 1.7x au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2021, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 205,4 millions d'euros contre 328,6 au 31 décembre 2020. Par ailleurs, le montant des lignes confirmées de crédit bancaire non tirées au 31 décembre 2021 s'élève à 350 millions d'euros.

Compte tenu des dernières évolutions de la pandémie de Covid-19, le niveau d'incertitudes à court terme reste élevé et le groupe va poursuivre ses actions pour préserver ses cash-flows en 2022. Le Groupe a décidé de ne pas distribuer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2021.

5.3 Perspectives

Dans le cadre de l'élaboration de son budget interne et pour permettre de planifier ses activités et son programme d'investissement, le Groupe se fixe certaines perspectives d'avenir et certains objectifs de résultat. Ces perspectives d'avenir et les ambitions du Groupe, résumées ci-dessous, sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par la Direction du Groupe à la date de la publication de cette brochure de convocation. Ces perspectives d'avenir et ces objectifs ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'action.

5.3.1 Perspectives d'avenir à moyen terme

Contexte macro-économique

La croissance du Groupe dépendra, en partie, du taux de croissance du produit intérieur brut ("PIB") dans les principales régions géographiques dans lesquelles il intervient.

Le Groupe utilise comme référence les prévisions de croissance du PIB les plus récentes publiées par le Fonds Monétaire International (le "FMI"), en l'occurrence janvier 2022. Les estimations du FMI ont beaucoup évolué positivement depuis l'année 2020 et le début de la pandémie.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2022 montre :

- > aux États-Unis, un rythme de croissance de +4,0 % en 2022 ;
- > en zone euro, une croissance de +3,9 % en 2022 ;
- > des taux de croissance de +2,8 % en 2022 pour la Russie et de +0,3 % au Brésil en 2022.

Prévisions de croissance du PIB ⁽¹⁾	2021	2022	2023
États-Unis	+5,6 %	+4,0 %	+2,6 %
Zone euro	+5,2 %	+3,9 %	+2,5 %
Allemagne	+2,7 %	+3,8 %	+2,5 %
France	+6,7 %	+3,5 %	+1,8 %
Royaume-Uni	+7,2 %	+4,7 %	+2,3 %
Russie	+4,5 %	+2,8 %	+2,1 %
Brésil	+4,7 %	+0,3 %	+1,6 %
Chine	+8,1 %	+4,8 %	+5,2 %
Monde	+5,9 %	+4,4 %	+3,8 %

(1) Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2022

Perspectives du Groupe

Grâce à la qualité de son offre, son ancrage géographique et sa présence sur des segments de marché diversifiés, le Groupe considère qu'il dispose de tous les éléments pour mettre en œuvre son modèle de croissance profitable au cours des prochaines années.

En juin 2019, le Groupe a présenté un nouveau plan stratégique couvrant la période 2019-2022 et qui s'appuie sur quatre piliers qui sont décrits en détail Section 1.3 du Document d'enregistrement universel 2021 :

- 1. Une croissance durable**, tirée par une focalisation accrue sur **une sélection de segments de marchés commerciaux porteurs**, le développement d'une offre globale en Hôtellerie et la poursuite de l'expansion des activités Sports. Le Groupe prévoit également d'investir dans les canaux de distribution digitaux afin d'en capter la croissance future ;
- 2. Une approche encore plus centrée sur le client** et une organisation plus simple, agile et réactive ;
- 3. Un déploiement ambitieux en matière d'économie circulaire**, avec notamment des efforts spécifiques pour développer des solutions de recyclage pour nos clients ;
- 4. Un programme rigoureux de réduction des coûts** qui vise à atteindre **120 millions d'euros d'économies** entre 2019 et 2022 et **une politique d'allocation du capital sélective** et alignée avec nos initiatives stratégiques de croissance durable.

Sur la base de ce nouveau plan, Tarkett a établi de nouveaux objectifs financiers à moyen terme dont l'atteinte dépend de la bonne exécution du plan :

- > **Poursuite de la croissance organique** : dans chacune des principales régions (Amérique du Nord, Europe et CEI), le Groupe a pour objectif une **croissance organique supérieure à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB)** en moyenne sur la période 2019-2022.
- > **Amélioration de la rentabilité** : l'objectif est d'atteindre une **marge d'EBITDA ajusté** après application de la norme comptable IFRS 16 **supérieure à 12 %** en 2022.
- > **Maîtrise du levier**, qui est mesuré par le ratio Dette nette sur EBITDA ajusté : **levier compris entre 1,6x et 2,6x l'EBITDA ajusté** après application de la norme IFRS 16 à la fin de chaque année pendant toute la durée du plan.

Tarkett a commencé à déployer ce plan à partir de juin 2019 et a réalisé des progrès significatifs en matière de réduction des coûts : l'objectif de 120 millions d'euros sur quatre ans été dépassé dès 2021 avec l'atteinte de 143 millions d'euros d'économies sur 3 ans.

Dans la plupart des géographies, Tarkett anticipe une poursuite de la reprise progressive des volumes en 2022 bien que le contexte sanitaire et macroéconomique continue de faire peser des incertitudes sur le niveau de la demande. Les difficultés d'approvisionnement persistent et continuent de limiter la capacité à servir toute la demande dans certaines activités.

La situation géopolitique en Russie et en Ukraine, où Tarkett réalise environ 10% de son Chiffre d'affaires en 2021 (base taux de change moyen du Rouble russe en 2021), a des conséquences significatives sur la valeur du Rouble russe, sur le prix du baril de pétrole et sur la chaîne logistique entre l'Europe et la Russie. Ces facteurs vont avoir un impact sur l'activité du Groupe dans la région CEI et sur sa performance. Une description de l'exposition du Groupe à cette région est faite dans la Section 6.1.2 "Risques Géopolitiques" du Document d'enregistrement universel 2021. Compte tenu du caractère encore évolutif de la situation, il n'est pas possible d'en évaluer précisément les conséquences à la date de la publication du présent document.

En 2021, le Groupe a fait face, comme le reste de l'industrie, à l'inflation sans précédent des coûts d'achat, de transport et d'énergie qui pénalise les résultats. Dans ce contexte, le Groupe a mis en place des hausses de prix et compensé jusqu'à la moitié des effets de l'inflation.

En 2022, Tarkett anticipe la poursuite de l'inflation des prix des matières premières dès le premier semestre 2022 en raison de la hausse du cours du pétrole, du redressement de la demande mondiale et de capacités contraintes chez certains fournisseurs. Le Groupe continuera à gérer ses prix de vente de façon proactive et viser une balance d'inflation (différentiel entre l'effet des prix de vente et l'effet des prix d'achats) neutre sur l'exercice 2022.

Compte tenu de ce contexte inflationniste et des conséquences de la situation géopolitique en Russie et en Ukraine, Tarkett confirme que l'objectif de marge d'EBITDA ajusté d'au moins 12% en 2022 sera atteint plus tard que prévu initialement, sans qu'il soit actuellement possible de préciser à quel horizon. De même, l'objectif de levier d'endettement (levier compris entre 1,6x et 2,6x à la fin de chaque année) n'est pas maintenu pour 2022.

Le Groupe va continuer à accélérer les initiatives de son plan stratégique afin de faire croître ses ventes et d'augmenter sa rentabilité à moyen terme. Tarkett a identifié plusieurs actions pour réduire les coûts, dont la poursuite de l'optimisation du dispositif industriel, la rationalisation des coûts de transport et logistique, la mise en place de services support partagés et des actions pour réduire les frais généraux et administratifs. Tarkett va également poursuivre une politique sélective d'investissement et ses efforts pour optimiser ses besoins en fonds de roulement.

5.4 Comptes consolidés au 31 décembre 2021

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2021	2020
Chiffre d'affaires net		2 792,1	2 632,9
Coût de revient des ventes ⁽¹⁾		(2 241,5)	(2 054,1)
Marge brute		550,6	578,8
Autres produits opérationnels		12,2	14,5
Frais commerciaux ⁽¹⁾		(296,0)	(325,2)
Frais de recherche et de développement		(23,1)	(25,0)
Frais généraux et administratifs		(172,9)	(176,9)
Autres charges opérationnelles		(11,2)	(18,8)
Résultat d'exploitation	(3)	59,6	47,4
Produits financiers		1,0	0,6
Charges financières		(39,7)	(34,2)
Résultat financier	(7)	(38,8)	(33,7)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		5,3	(1,2)
Résultat avant impôt		26,1	12,4
Impôt sur le résultat	(8)	(11,0)	(31,5)
Résultat net des activités poursuivies		15,1	(19,1)
Résultat net de la période		15,1	(19,1)
Attribuable aux:			
Actionnaires de la Société mère		15,1	(19,1)
Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Résultat net de la période		15,1	(19,1)
Résultat par action :			
Résultat de base par action hors auto-détention (en euros)	(9)	0,23	(0,29)
Résultat par action après attribution des actions de performance (en euros)	(9)	0,23	(0,29)

(1) Ces postes incluaient les dépréciations d'actifs en 2020.

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	2021	2020
Résultat net de la période		15,1	(19,1)
Autres éléments du résultat global			
Écarts de conversion résultant des activités à l'étranger		34,1	(47,8)
Variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(7)	3,5	2,7
Charge d'impôt		(0,9)	(0,6)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		36,7	(45,7)
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraite et assimilés	(4)	18,9	(1,8)
Autres éléments du résultat global		-	-
Charge d'impôt		(4,5)	1,0
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat		14,5	(0,7)
Autres éléments de résultat global de la période, nets d'impôt		51,1	(46,5)
Total du résultat global de la période		66,2	(65,5)
Attribuable aux:			
Actionnaires de la Société mère		66,2	(65,5)
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Total du résultat global de la période		66,2	(65,5)

Comptes consolidés au 31 décembre 2021

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Écart d'acquisition (goodwill)	(5)	647,9	613,2
Immobilisations incorporelles	(5)	77,6	91,9
Immobilisations corporelles	(5)	530,9	554,9
Autres actifs financiers	(7)	19,3	17,6
Impôts différés actifs	(8)	83,1	74,1
Autres actifs immobilisés		0,0	0,1
Total des actifs non courants		1 358,8	1 351,9
Stocks	(3)	471,7	354,9
Clients et comptes rattachés	(3)	244,8	214,6
Autres créances	(3)	137,6	87,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	205,4	328,6
Total des actifs courants		1 059,5	985,1
Total des actifs		2 418,3	2 337,0

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		330,0	294,3
Résultat de la période (part du groupe)		15,1	(19,1)
Capitaux propres (part du groupe)		840,2	770,3
Participations ne donnant pas le contrôle		(0,0)	(0,0)
Total des capitaux propres		840,2	770,3
Autres dettes non courantes		9,7	5,4
Dettes financières	(7)	614,4	641,4
Autres dettes financières	(7)	0,2	0,2
Impôts différés passifs	(8)	13,2	8,7
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	117,3	135,1
Autres provisions long terme	(6)	35,0	40,1
Total des passifs non courants		789,8	830,9
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	403,8	277,4
Autres dettes courantes	(3)	270,2	243,8
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	66,7	160,9
Autres passifs financiers	(7)	6,1	10,6
Autres provisions court terme	(6)	41,5	43,1
Total des passifs courants		788,4	735,8
Total des capitaux propres et des passifs		2 418,3	2 337,0

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2021	2020
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		26,1	12,4
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur		149,1	211,1
(Bénéfice) / Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	1,3	(4,2)
Frais financiers nets	(7)	39,1	33,7
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(7,6)	(5,7)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		(5,3)	1,2
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		202,8	248,6
(Augmentation) / diminution des clients et comptes rattachés		(18,4)	27,2
(Augmentation) / diminution des autres créances		(21,4)	(4,6)
(Augmentation) / diminution des stocks		(99,5)	46,5
Augmentation / (diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		117,7	(30,8)
Augmentation / (diminution) des autres dettes		10,3	26,2
Variation du fonds de roulement		(11,2)	64,5
Intérêts (nets) payés		(21,5)	(17,4)
Impôts (nets) payés		(26,3)	(25,1)
Divers		(26,1)	(6,4)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		117,6	264,1

Comptes consolidés au 31 décembre 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2021	2020
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(2,6)	-
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(72,8)	(74,1)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	6,9	5,2
Impact de la variation de périmètre		-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		(68,4)	(68,9)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Augmentation de capital		-	-
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Souscription d'emprunts		518,3	76,1
Remboursement des prêts et emprunts		(664,6)	(45,9)
Remboursement des dettes de loyer		(32,2)	(31,7)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		0,2	0,4
Dividendes versés	(9)	-	0,0
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		(178,4)	(1,2)
Variation nette des éléments de trésorerie		(129,2)	194,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		328,6	137,7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		6,0	(3,1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	(7)	205,4	328,6

Comptes consolidés au 31 décembre 2021

Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserves de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2020	327,8	167,4	(29,8)	368,9	834,2	-	834,2
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	(19,1)	(19,1)	-	(19,1)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(47,8)	1,4	(46,4)	-	(46,4)
Total du résultat global de la période	-	-	(47,8)	(17,7)	(65,5)	-	(65,5)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	3,0	3,0	-	3,0
Rémunération en actions	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Divers	-	-	4,1	(5,7)	(1,7)	-	(1,7)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	4,1	(2,6)	1,5	-	1,5
Au 31 décembre 2020	327,8	167,4	(73,5)	348,6	770,3	-	770,3
Au 1er janvier 2021	327,8	167,4	(73,5)	348,6	770,3	-	770,3
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	15,1	15,1	-	15,1
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	34,1	17,0	51,1	-	51,1
Total du résultat global de la période	-	-	34,1	32,1	66,2	-	66,2
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	2,1	2,1	-	2,1
Rémunération en actions	-	-	-	1,4	1,4	-	1,4
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Divers	-	-	-	0,2	0,2	-	0,2
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	3,7	3,7	-	3,7
Au 31 décembre 2021	327,8	167,4	(39,4)	384,4	840,2	-	840,2

6. Résultats au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications (en euros)	exercice	exercice	exercice	exercice	exercice
	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	327 751	327 751	327 751	318 613	318 613
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	65 550	65 550	63 723	63 723
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer	-	-	-	-	-
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice :	-	-	-	-	-
Chiffre d'affaires hors taxes	57 235	49 395	52 465	53 590	51 569
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(7 684)	51 223	50 884	10 302	55 379
Impôts sur les bénéfices	1 424	(384)	1 033	(326)	6 193
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(46 499)	(11 331)	(5 464)	7 430	(9 651)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(52 758)	39 508	46 450	17 406	51 921
Résultat distribué	-	-	38 098	37 915	38 034
Résultat par action :	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	(0,10)	0,78	0,79	0,16	0,97
résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,80)	0,60	0,71	0,27	0,81
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal ⁽¹⁾	-	-	-	0,60	0,60
Effectif :	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	-	134	136	101	76
Montant de la masse salariale de l'exercice	13 510	15 111	13 228	13 090	10 200
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	6 898	7 514	7 643	4 560	4 310

7. Biographies des membres du Conseil de surveillance dont le mandat est proposé au renouvellement

ERIC LA BONNARDIERE - Président du Conseil



Né le 11 avril 1981

Nationalité française

1^{ère} nomination : 24 avril 2015

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Nombre d'actions : 1 000

Adresse professionnelle : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense

Expérience et expertise

Eric La Bonnardière intègre le Conseil de surveillance en 2015 en tant que membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit. Il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance en 2017. Depuis avril 2018, il préside le Conseil.

Il débute sa carrière en 2006 en tant que consultant chez Capgemini et dans le cabinet de conseil en stratégie Advancy où il a effectué des missions dans l'industrie et la distribution. Depuis 2009, il est Président et co-fondateur de la société Evaneos, marketplace de voyage et leader européen sur son segment.

Il est diplômé de l'école d'ingénieurs Centrale-Supélec et détient un Master en management de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) à Paris.

Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

En cours :

- > Membre du Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Président du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Vice-Président du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité d'audit de Tarkett¹ (France)

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- > Président-Directeur Général d'Evaneos S.A. (France)
- > Membre du Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

¹ Société cotée

DIDIER DECONINCK - Vice-Président du Conseil



Né le 2 mai 1947

Nationalité française

1^{ère} nomination : 2 janvier 2001

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Nombre d'actions : 1 000

Adresse professionnelle : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense

Expérience et expertise

Didier Deconinck intègre le Conseil de surveillance de la Société en 2001, en assurera la Présidence de 2005 jusqu'en avril 2018, date à laquelle il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance. Il représente la société DDA au directoire de la Société Investissement Deconinck (« SID »), société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale (« SIF »), holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. Il a également co-fondé le groupe Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie et en était Directeur Général jusqu'à sa cession en janvier 2017.

De 1979 à 1984, Didier Deconinck était Directeur Général d'Allibert-Mobilier-de-Jardin. Il a ensuite exercé les fonctions de Directeur Général de la division Vidéo du groupe Thomson et, dans le même groupe, de délégué général de sa holding allemande DAGFU jusqu'en 1987. De 1987 à 1990, il était Directeur Général de Domco, société cotée à la bourse de Toronto et premier fabricant canadien de revêtements de sols. Il a été Président du Conseil de surveillance et du Comité des nominations et des rémunérations de la société ARDIAN Holding de 2013 à 2015 et depuis 2015, il assure au sein de cette société, les fonctions de Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité Compliance, Contrôle interne, Risques et Audit.

Depuis 2019, il est administrateur du Cercle de l'Orchestre de Paris et du Fonds du Musée d'Art Moderne de Fontevraud.

Didier Deconinck est ingénieur diplômé de l'École Polytechnique de Zurich, avec une formation complémentaire en marketing à la Wharton Business School et en finance à l'INSEAD (Fontainebleau).

¹ Société cotée

Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S. (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Président du Conseil de surveillance de Tarkett (France)

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de Famille et représentant de la société DDA au Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Président de DDA (France)
- > Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité Compliance, Contrôle interne, Risques et Audit d'ARDIAN Holding (France)
- > Administrateur et trésorier du Cercle de l'Orchestre de Paris (France)
- > Administrateur du Fonds du Musée d'Art Moderne de Fontevraud (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Vice-Président du Directoire de la Société Investissement Deconinck S.A.S (France)
- > Administrateur du Musée de l'Armée (France)
- > Membre du Directoire et Directeur Général de la SIF (France)
- > Directeur Général de la société Monin (France)
- > Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des nominations et des rémunérations d'ARDIAN Holding (France)

JULIEN DECONINCK - Membre du Conseil et membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité



Né le 23 août 1978

Nationalité française

1^{ère} nomination : 13 mai 2014

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Nombre d'actions : 1 000

Adresse professionnelle : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense

Expérience et expertise

Il est associé-fondateur de Clermount, société de conseil financier spécialisée dans les levées de fonds pour les sociétés de croissance à impact positif. Il a débuté sa carrière en 2002 en tant qu'analyste en fusions et acquisitions chez Lazard.

Il a ensuite rejoint le groupe Tarkett dans lequel il a mené plusieurs missions de développement commercial et de gestion de projet de 2003 à 2006. De 2006 à 2015, il a été successivement chargé d'affaires en fusions et acquisitions chez HSBC, Directeur de participation au sein du fonds d'investissement Parcom Capital puis Directeur au sein de Société Générale Corporate & Investment Banking.

Julien Deconinck est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) à Paris.

¹ Société cotée

Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

En cours :

- > Président de la Société Investissement Deconinck S.A.S. (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett Participation S.A.S. (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- > Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

BERNARD-ANDRE DECONINCK - Censeur du Conseil de surveillance



Né le 7 mai 1944

Nationalité française

1^{ère} nomination : 2 janvier 2001

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Nombre d'actions : N/A

Adresse professionnelle : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense

Expérience et expertise

Bernard-André Deconinck est censeur du Conseil de la Société et depuis 2013, Président du Conseil de surveillance et membre du Conseil de Famille (à titre de représentant de Heritage Fund) de la SID. Il a été également membre et président du Directoire de la SIF.

Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, Bernard-André Deconinck a commencé sa carrière au sein du Groupe en 1969 en tant qu'ingénieur Méthodes, puis a occupé à partir de 1970 des postes de direction opérationnelle (aux niveaux usines et divisions), puis de Directeur des achats, investissements, style et recherche et développement du Groupe.

Il est Chevalier de l'Ordre national du Mérite.

Listes des autres mandats et fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Autres mandats et fonctions dans des sociétés liées à Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de la Société Investissement Deconinck S.A.S. (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett¹ (France)

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- > Président du Conseil de surveillance de la SID (France)
- > Co-gérant de Heritage Fund SPRL (Belgique)
- > Gérant de Val Duchesse SPRL (Belgique)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Directoire et Directeur Général de la SIF (France)

¹ Société cotée

8. Rémunération

Il est rappelé que la Société se réfère au Code Afep-Medef et qu'elle a le souci d'améliorer en permanence la qualité de l'information relative à la rémunération des mandataires sociaux.

La présente section, établie par la Conseil de Surveillance sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les éléments de rémunération et avantages sociaux de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à l'ensemble des mandataires sociaux.

La Société a construit sa politique de rémunération afin d'attirer et retenir les talents. Cette politique exhaustive repose sur les principes suivants :

1. Des salaires de base en ligne avec les pratiques de marché, afin de garantir la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement est régulièrement mesuré au travers d'études de rémunération réalisées par des cabinets spécialisés avec, pour la France, un échantillon de sociétés comparables.
2. Des rémunérations variables sur objectifs annuels en ligne avec les pratiques de marché et qui reflètent le niveau d'ambition et d'exigence de la Société :
 - > sur des critères quantifiables basés sur la performance de l'année au regard des engagements budgétaires. Ces critères (EBITDA ajusté et Cash-Flow Opérationnel) ont été constants depuis plus de 10 ans ;
 - > sur des critères qualitatifs définis précisément chaque année, au regard des principaux enjeux du Groupe et notamment des enjeux de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).
3. Des outils de motivation et de fidélisation moyen terme à travers : le *Long Term Incentive Plan* (LTIP), mis en place depuis juillet 2011 et attribué chaque année. L'acquisition définitive des actions ou le paiement du LTIP sont soumis à une double condition :
 - > de présence de 3 ans qui encourage la rétention, et
 - > de performance économique et environnementale de la Société qui reflète la création de valeur.

Pour les plans antérieurs à 2018, la performance était mesurée par l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme, mesurée sur la croissance de l'EBITDA et la réduction de la dette.

Un critère externe de TSR (total Shareholder Return) a été rajouté à hauteur de 20% pour les plans LTI 2018-2021, 2019-2022 et 2020-2023.

Depuis le plan LTI 2020-2023, deux critères de RSE pour un poids de 10 % chacun (la réduction des gaz à effet de serre et la part de produits recyclés) ont été rajoutés.

Concernant le plan LTI 2021-2024, les critères de performance sont pour 80% l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme et à hauteur de 10% chacun, le maintien des deux objectifs RSE définis ci-dessus. Les membres du Directoire ne sont pas bénéficiaires de ce plan.

Le taux de distribution réel, par rapport à l'enveloppe cible a été de :

LTIP 2014-2017	LTIP 2015-2018	LTIP 2016-2019	LTIP 2017 - 2020	LTIP 2018-2021
53 %	79 %	37 %	35 %	31 %

S'agissant des plans en cours, le montant cible du capital a été de :

LTIP 2019 -2022	LTIP 2020- 2023	LTI P2021- 2024
0,6 %	0,8 %	1 %

4. Contrairement à la plupart des sociétés cotées comparables, le Groupe avait jusqu'à présent choisi de ne pas mettre en place de système de retraite supplémentaire.

5. Le respect de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, notamment en matière de rémunération.

Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2020 et 2021

8.1 Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2020 et 2021

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des actions attribuées à Fabrice Barthélemy et Raphaël Bauer au cours des exercices sociaux clos les 31 décembre 2020 et 2021.

Tableau 1 - Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque membre du Directoire (nomenclature AMF)

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire ⁽¹⁾		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	950 251	1 274 430
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	NA	517 000
Valorisation des autres plans de rémunération long terme ⁽³⁾	2 536 400	NA
Total	3 486 651	1 791 430
Raphaël Bauer, membre du Directoire ⁽⁴⁾		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	324 945	361 267
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	NA	112 800
Valorisation des autres plans de rémunération long-terme ⁽³⁾	527 280	NA
Total	852 225	474 067

⁽¹⁾ La rémunération fixe de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire est de 575 000 euros bruts par an depuis le 14 janvier 2019, date de la confirmation de son mandat par le Conseil de surveillance. Les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2020 ne prennent pas en compte les réductions de rémunération appliquées en avril et en mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19.

⁽²⁾ Valorisation à la juste valeur retenue pour les comptes consolidés.

⁽³⁾ Dans le contexte de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclus entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Ces plans comprennent, outre un investissement des bénéficiaires en actions ordinaires de Tarkett Participation, une attribution exceptionnelle (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumises à condition de présence et à une acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans et (ii) d'actions de préférence de Tarkett Participation, soumise à la même condition de présence par tranche et conférant à leurs porteurs des droits pécuniaires en cas de "Sortie" (définie comme l'introduction en bourse de Tarkett Participation, la cession par Wendel de sa participation ou un événement à l'issue duquel la SID ne contrôlerait plus Tarkett Participation) ou de liquidation de la société sur la base d'une valeur des actions de préférence qui dépendra du multiple de l'investissement global constaté à cette occasion (dit "Multiple Projet"). En considération des plans d'actions gratuites au niveau de Tarkett Participation, aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée aux membres du Directoire en 2021.

⁽⁴⁾ Il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire. Les éléments communiqués sont ceux prévus par son contrat de travail pour son poste de Directeur Financier du Groupe

8.2 Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2020 et 2021

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à Fabrice Barthélemy et Raphaël Bauer au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021.

Tableau 2 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Directoire (nomenclature AMF)

(en euros)	2021		2020	
	Montant attribués ⁽²⁾	Montant versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	575 000	575 000	575 000	555 833
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	375 251	699 430	699 430	483 596
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Avantages en nature	2 559	2 559	3 216	3 216
Total	952 810	1 276 989	1 277 646	1 042 645
Raphaël Bauer, membre du Directoire depuis le 1 mai 2019⁽⁴⁾				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	245 000	245 000	245 000	239 738
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	79 945	116 267	116 267	84 250
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	60 000	60 000	-	-
Avantages en nature	3 716	3 716	2 078	2 078
Total	388 661	424 983	363 345	326 066

⁽¹⁾ Sur une base brute avant impôt.

⁽²⁾ Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

⁽³⁾ Rémunérations versées au cours de l'exercice. Les rémunérations fixes versées au titre de l'exercice 2020, prennent en compte la baisse de rémunération appliquée en avril et en mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19.

⁽⁴⁾ Il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération dans le cadre de son mandat. Les éléments communiqués sont ceux prévus par son contrat de travail pour son poste de Directeur Financier du Groupe

Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2020 et 2021

Rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire

Les éléments composant la rémunération de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire au titre de l'exercice 2021 ont été validés par le Conseil de surveillance du 18 février 2021 sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021.

Pour rappel, cette rémunération est composée :

- > d'un montant fixe annuel de 575 000 euros, inchangé y compris lors du renouvellement de son mandat de Président du Directoire le 23 octobre 2019;
- > d'un montant variable plafonné à 170 % de son salaire de base, avec un paiement de 100 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints, payable au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale, autorisant le versement de sa rémunération dans le cadre du vote ex post. Les critères d'attribution, tels que détaillés ci-après, sont revus chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le montant est fixé par le Conseil sur proposition de ce Comité.
- > aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Fabrice Barthélemy au titre de l'exercice sociale clos le 31 décembre 2021.

Par ailleurs, il est rappelé que Fabrice Barthélemy bénéficie d'un véhicule de fonction.

Rémunération de Raphaël Bauer

Raphaël Bauer ne perçoit aucune rémunération ni avantages dans le cadre de son mandat de membre du Directoire.

Raphaël Bauer a conclu un contrat de travail avec la Société au titre de ses fonctions de Directeur Financier Groupe. À ce titre, il perçoit une rémunération fixe et une rémunération variable dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et dont le montant est fixé par le Conseil sur proposition de ce Comité.

Pour rappel, la rémunération de Raphaël Bauer est composée :

- > d'une rémunération fixe de 245 000 euros bruts (inchangée depuis 2020)
- > d'une rémunération variable entre 0 % et 85 % de la part fixe en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés par le Conseil, soit 50 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints, tel que validé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021.

Il est précisé que sur validation du Conseil de Surveillance, Raphaël Bauer a perçu en août 2021, une prime exceptionnelle de 60 000 euros en remerciement de sa contribution déterminante au projet de changement de structure capitalistique et de refinancement du Groupe.

Par ailleurs, il est précisé que Raphaël Bauer bénéficie d'un véhicule de fonction.

Critères de rémunération variable des membres du Directoire

Les critères d'attribution de la rémunération variable du Président du Directoire et du membre du Directoire sont revus chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et le montant est fixé par le Conseil sur proposition de ce Comité.

Tel que prévu dans la politique de rémunération, les critères d'attribution de la rémunération variable peuvent être exceptionnellement ajustés par le Conseil, dans les conditions décrites à la section 8.4 ci-après.

Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2020 et 2021

Pour rappel au titre de l'exercice 2021:

1. La rémunération variable est liée :

- > Pour 70 % à l'atteinte d'objectifs quantifiables économiques fixés dans le cadre du budget approuvé par le Conseil de surveillance :
 - EBITDA ajusté budget: montant cible 2021 de 270 millions d'euros - poids 40%;
 - Cash flow opérationnel : montant cible 2021 de 142 millions d'euros - poids 30%;
Les objectifs d'EBITDA et de Cash flow opérationnel sont affectés d'un coefficient de 0 % à 200 %.
- > Pour 30 % à l'atteinte d'objectifs individuels, affectés d'un coefficient de 0 % à 100 %.

2. Les objectifs individuels de Fabrice Barthélemy étaient :

- > Pour 70 % sur la stratégie de l'entreprise en lien avec la plan "Change to Win" et le projet 2025-2030, à travers une culture d'innovation, de développement géographique et de l'utilisation du digital.
- > Pour 30 % sur la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de l'Entreprise à travers des objectifs portant sur la sécurité, la diversité, la gestion des talents, la motivation et l'engagement des équipes, l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la conformité.

3. Les objectifs de Raphaël Bauer portaient notamment sur :

- > La proposition, la mesure et le suivi du déploiement d'actions stratégiques ;
- > La structuration du financement ;
- > L'amélioration continue de la fonction finance et la maîtrise de ses coûts ;
- > La poursuite du renforcement du cadre de contrôle interne, notamment en lien avec les réglementations les plus récentes en matière de conformité ;
- > Le développement, la formation et la mobilité au sein des équipes finance.

Le tableau ci-après résume l'atteinte des critères de rémunération variable applicables à Fabrice Barthélemy et Raphaël Bauer :

Critères 2021 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2021
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0 %	40 %	80 %	48 %
Cash-flow opérationnel	Budget	0 %	30 %	60 %	64 %
Sous-total critères quantifiables		0 %	70 %	140 %	55%
Critères qualitatifs	(voir détails en 2.6)	0 %	30 %	30 %	Cf. tableau ci-contre
Total		0 %	100 %	170 %	

Le tableau ci-après détaille l'atteinte des critères de performance individuelle et le taux d'atteinte global de la rémunération variable :

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2021 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2021 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70 %)	Critères qualitatifs (30 %)	
Fabrice Barthélemy	100 %	55%	90%	65 %
Raphaël Bauer	50 %	55%	90%	33%

Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2021 aux membres du Directoire

8.3 Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2021 aux membres du Directoire

Le tableau 7 ci-après détaille les montants définitivement acquis par les membres du Directoire dans le cadre du plan d'intéressement long terme 2018-2021, au sens des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce, arrivé à échéance en juillet 2021.

Le tableau 6 ci-après présente les attributions 2021 au bénéfice du Directoire.

Tableau 7 - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AMF)

Nom du mandataire social	Nombre d'actions de performance initialement attribuées	Pourcentage d'atteinte du critère de performance	Nombre d'actions de performance définitivement acquises durant l'exercice 2021
LTIP 2018-2021			
Fabrice Barthélemy	22 000	50 %	11 000
Raphaël Bauer	8 000	50 %	4 000
Total	30 000	50 %	15 000

Pour rappel, le calcul du taux d'atteinte du plan LTI 2018-2021 était assis sur un indicateur de création de valeur théorique pour l'actionnaire à hauteur de 80 % et sur la performance relative du TSR de Tarkett par rapport au TSR du SBF120.

La valeur théorique pour l'actionnaire est calculée de la manière suivante :

EBITDA ajusté (agrégat financier audité et publié) X **multiple de valorisation** (basé sur des multiples de marché) - **Endettement net** (agrégat financier audité et publié) - **Autres dettes** (dette de pension et option d'achat des participations minoritaires).

La valeur théorique pour l'actionnaire cible est définie dans le plan stratégique à trois ans, en appliquant la formule ci-dessus et compte tenu des objectifs d'EBITDA ajusté et d'Endettement net fixés par le plan.

Le plan stratégique et ses objectifs sont revus et approuvés par le Conseil.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2020 dans le cas du plan LTI 2018-2021, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2017 dans le cas du plan LTI 2018-2021, calculée sur la base des agrégats audités et publiés).

Les dividendes versés aux actionnaires durant les années couvertes par le plan le cas échéant sont réintégrés à la création de valeur de la période.

Le multiple d'EBITDA utilisé pour le calcul de la valeur théorique pour l'actionnaire réellement atteinte est le même que celui fixé dans le plan stratégique.

Le taux d'atteinte résultant de l'application de cette formule est de 0 % principalement du fait de l'écart significatif entre l'EBITDA réalisé en 2020 et l'objectif du plan. Dans ce cas, c'est le taux plancher de 50 % prévu par le règlement du plan qui s'applique.

Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2021 aux membres du Directoire

Le TSR est calculé de la manière suivante :

Il compare, en pourcentage, l'évolution de la moyenne des 20 derniers cours de l'exercice 2020 de l'action Tarkett, avec la moyenne des 20 derniers cours de l'exercice 2017, dividendes réinvestis par rapport à l'évolution du TSR du SBF120 entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2017, dividendes réinvestis.

Le taux d'atteinte résultant de l'application de cette formule est de 0%. Dans ce cas, c'est le taux plancher de 50% prévu par le règlement du plan qui s'applique.

Ces taux d'atteinte ont été constatés par le Conseil du 28 octobre 2021 après revue préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Tableau 6 - Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (nomenclature AMF)

Nom du mandataire social	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en €)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan d'attribution d'actions de performance 2021-2025 de Tarkett Participation ⁽¹⁾					
Fabrice Barthélemy	659 345 actions ordinaires Tarkett Participation ⁽¹⁾	1 100 000	21/10/2022	21/10/2023	Condition de présence avec acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans
			21/10/2023	21/10/2023	
			21/10/2024	21/10/2024	
			21/10/2025	21/10/2025	
			21/10/2022	21/10/2023	
1 140 000 actions de préférence de Tarkett Participation ⁽¹⁾	1 436 400	21/10/2023	21/10/2023	<i>S'agissant des actions de préférence uniquement</i> : droits pécuniaires des porteurs en cas de "Sortie" ou de liquidation de la société conditionnés à la réalisation d'un "Multiple Projet"	
		21/10/2024	21/10/2024		
		21/10/2025	21/10/2025		
		21/10/2025	21/10/2025		
Raphaël Bauer	143 857 actions ordinaires de Tarkett Participation ⁽¹⁾	240 000	21/10/2022	21/10/2023	Condition de présence avec acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans
			21/10/2023	21/10/2023	
			21/10/2024	21/10/2024	
			21/10/2025	21/10/2025	
			21/10/2022	21/10/2023	
228 000 actions de préférence Tarkett Participation ⁽¹⁾	287 280	21/10/2023	21/10/2023	<i>S'agissant des actions de préférence uniquement</i> : droits pécuniaires des porteurs en cas de "Sortie" ou de liquidation de la société conditionnés à la réalisation d'un "Multiple Projet"	
		21/10/2024	21/10/2024		
		21/10/2025	21/10/2025		
		21/10/2025	21/10/2025		
Total		3 063 680			

⁽¹⁾Société contrôlant Tarkett et comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233.-16 du Code de commerce

Dans le contexte de l'offre publique d'acquisition simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclu entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Ces plans comprennent, outre un investissement des bénéficiaires en actions ordinaires de Tarkett Participation, une attribution exceptionnelle, telle que détaillée dans le tableau ci-dessus, (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumises à condition de présence et à une acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans et (ii) d'actions de préférence de Tarkett Participation, soumise à la même condition de présence par tranche et conférant à leurs porteurs des droits pécuniaires en cas de "Sortie" (définie comme l'introduction en bourse de Tarkett Participation, la cession par Wendel de sa participation ou un événement à l'issue duquel la SID ne contrôlerait plus Tarkett Participation) ou de liquidation de la société sur la base d'une valeur des actions de préférence qui dépendra du multiple de l'investissement global constaté à cette occasion (dit "Multiple Projet"). En considération des plans d'attribution gratuite d'actions au niveau de Tarkett Participation, aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée aux membres du Directoire en 2021.

8.4 Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire

Tableau 11 - Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire (nomenclature AMF)

Membres du Directoire	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Fabrice Barthélemy Président du Directoire Début de mandat : 23/05/2008 ⁽²⁾ Fin de mandat : 27/10/2022	Non ⁽¹⁾	Non	Oui	Oui
Raphaël Bauer Membre du Directoire et Directeur Financier Début du mandat : 01/05/2019 Fin de mandat : 27/10/2022	Oui	Non	Non	Oui

⁽¹⁾Fabrice Barthélemy a démissionné de sa qualité de salarié de la Société à compter du 14 janvier 2019, date à laquelle il a été nommé définitivement Président du Directoire.

⁽²⁾Date de début de mandat en tant que Membre du Directoire.

Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire n'a bénéficié d'un régime de retraite supplémentaire en 2021.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de fonction

En sa qualité de Président du Directoire, Fabrice Barthélemy bénéficie d'une clause de départ contraint depuis le 14 janvier 2019.

Cette indemnité de départ, soumise aux conditions de performance définies ci-après, est égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, sur initiative du Conseil, quelle que soit la forme de la cessation de mandat (révocation ou non-renouvellement).

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 31 avril 2021, l'indemnité de départ est soumise à condition de performance, mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ.

L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité n'est due, et si le taux de performance est au moins égal à 100 %, l'indemnité est due dans son intégralité. Elle est calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance (Exemple : si le taux de performance est égal à 90 %, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90 % de son montant).

Aucune indemnité de départ ne pourra être versée en cas de faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou une faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la société) ou à la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.

En cas du cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, le montant total perçu par Fabrice Barthélemy à ce titre sera plafonné à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant son départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire

Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit, au bénéfice de Fabrice Barthélemy, une assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F 70) offrant à Fabrice Barthélemy, sous réserve de l'accord de l'assureur, une couverture en cas de rupture de son mandat social.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

À compter de sa nomination en tant que Président du Directoire le 14 janvier 2019, le Conseil a mis en place pour Fabrice Barthélemy une indemnité de non-concurrence égale à la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Il est précisé que la Société se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, aucune indemnité de concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance, a fait valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans.

L'indemnité de non-concurrence s'imputera sur l'indemnité de départ, de telle sorte que le montant total dû au titre de la clause de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne dépasse pas 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Raphaël Bauer percevrait au titre de la clause de non-concurrence durant une période maximale de 2 ans une indemnité forfaitaire mensuelle égale à la moitié de son traitement mensuel, calculée sur la moyenne de la rémunération brute fixe et variable (à l'exception des avantages en nature) des 12 mois précédant la rupture de son contrat de travail. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

8.5 Rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président

Politique de rémunération

L'enveloppe globale des rémunérations devant être versées aux membres du Conseil a été fixée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 à un montant fixe global de 550 000 euros avec effet au 1^{er} janvier 2021.

Le montant total effectivement versé à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 s'est élevé à 513 301 euros, soit 93,32% de l'enveloppe globale des rémunérations approuvée par l'Assemblée Générale.

Ces montants ont été calculés et versés conformément au Règlement intérieur du Conseil et selon les critères suivants arrêtés pour l'exercice social clos le 31 décembre 2021:

Montant des rémunérations par fonction

Fonction	Base annuelle (en euros)
Président du Conseil de surveillance	35 000 ⁽¹⁾
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 ⁽¹⁾
Membre du Conseil de surveillance	35 000
Président d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité RSE)	15 000 ⁽²⁾
Membre d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité RSE)	7 000
Président du Comité RSE	5 000 ⁽²⁾
Membre du Comité RSE	2 000
Participation à un Comité ad-hoc non permanent	25 000
Pénalités appliquées en cas d'absence	
Absence à une réunion du Conseil de surveillance	3 000
Absence à une réunion d'un Comité spécialisé	1 000

⁽¹⁾Rémunération complémentaire à celle perçue en sa qualité de membre du Conseil de surveillance

⁽²⁾Rémunération complémentaire à celle perçue en sa qualité de membre du Comité spécialisé

Éléments de rémunération versés ou attribués au cours des exercices 2020 et 2021

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés et attribués aux membres du Conseil de surveillance au cours des exercices sociaux clos le 31 décembre 2020 et 2021 en raison de leur mandat social, en application de la politique de rémunération.

Il est rappelé que les censeurs et les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. En revanche, le Conseil de surveillance peut autoriser le remboursement des dépenses qu'ils ont engagé dans le cadre de ces fonctions.

Par ailleurs, conformément à la précision apportée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 3 décembre 2018, la condition de présence effective ne s'applique pas aux réunions dites « exceptionnelles », c'est-à-dire aux réunions convoquées, indépendamment de la volonté de la Société, dans des délais restreints compte tenu de décisions urgentes à soumettre à l'approbation préalable du Conseil de surveillance et portées à la connaissance de la Société tardivement. Ainsi, si certains membres du Conseil de surveillance ne peuvent pas participer à ces réunions, compte tenu de la convocation tardive, les pénalités d'absence ne seront pas appliquées.

Il est rappelé que les censeurs et les membres représentant les salariés au Conseil ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. Les rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance dans le cadre de leur contrat de travail, ne sont pas divulguées pour des raisons de confidentialité.

Rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président

Tableau 3 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil de surveillance (nomenclature AMF) (en euros)

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2021	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2020
Eric La Bonnardière - Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	70 000	63 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck - Vice-Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	45 000	38 000
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
Nicolas Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	37 000	18 795 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	-	-
Véronique Laury		
Rémunération allouée au titre du mandat	22 493 ⁽¹⁾	N/A
Autres rémunérations	-	N/A
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	89 000 ⁽²⁾	57 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	77 068 ⁽¹⁾⁽²⁾	35 000
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	71 000 ⁽¹⁾⁽²⁾	35 000
Autres rémunérations	-	-
Guylaine Saucier		
Rémunération allouée au titre du mandat	18 740 ⁽¹⁾	50 000
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine		
Rémunération allouée au titre du mandat	41 000	35 000
Autres rémunérations	-	-

⁽¹⁾Un prorata temporis a été appliqué en cas de nomination, démission ou évolution du mandat en cours d'année.⁽²⁾Ces membres ont perçu une rémunération complémentaire s'élevant à 25 000 euros du fait de leur participation au Comité ad hoc créé dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS)

8.6 Autres renseignements concernant les mandataires sociaux

8.6.1 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2021, aucun membre du Directoire ou du Conseil ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

8.7 Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)

Dans le cadre d'une politique de fidélisation et de motivation de ses équipes dirigeantes, la Société a mis en place, de manière annuelle, des plans d'intéressement à long terme ("LTIP") depuis 2011.

Les LTIP sont construits sur le principe d'attribution d'actions de la Société portant sur des actions existantes au jour de l'attribution définitive (ou de leur équivalent en numéraire) sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan, soit 3 ans. Les conditions de performance sont applicables à la totalité des actions de performance attribuées et à l'ensemble des bénéficiaires.

Il est précisé que les règlements des plans prévoient expressément, conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, l'interdiction pour les membres du Directoire de recourir à des opérations de couverture de risque sur leur attribution d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 2021, le LTIP 2018 a été débouclé en actions de la société à la date d'attribution définitive prévue par le plan.

A ce jour, trois plans de LTI sont en cours, à savoir:

- > Les plans LTI de 2019-2022 et 2020-2023, prévoyant la possibilité pour les bénéficiaires de se voir attribuer des actions gratuites à la fin de la période d'acquisition sous réserve de l'atteinte des conditions de performance marché et non marché et de la condition de présence. Suite à l'offre publique d'achat simplifiée ayant eu lieu en 2021, un contrat de liquidité a été proposé par Tarkett Participation aux bénéficiaires de ces plans dans le cas où l'action ne serait plus cotée à la fin de la période d'acquisition.
- > Le nouveau plan LTI 2021-2024 qui a été conçu directement en numéraire compte tenu du contexte capitalistique de l'entreprise.

Par ailleurs, il est précisé que des plans d'attribution gratuite d'actions ont été mis en place au cours de l'exercice 2021 par la société Tarkett Participation (société contrôlant Tarkett et comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233.-16 du Code de commerce). Dans le contexte de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, les membres du concert à l'initiative de l'offre ont convenu, dans l'accord d'investissement conclu entre eux, de mettre en œuvre, à l'issue de l'offre, un plan d'investissement en numéraire et des plans d'attribution d'actions gratuites ordinaires et de performance au niveau de Tarkett Participation au bénéfice notamment des membres du Directoire (tel que décrit à la section 1.3.3 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Ces plans comprennent, outre un investissement des bénéficiaires en actions ordinaires de Tarkett Participation, une attribution exceptionnelle (i) d'actions ordinaires de Tarkett Participation, soumises à condition de présence et à une acquisition progressive par tranche de 25% par an pendant 4 ans et (ii) d'actions de préférence de Tarkett Participation, soumises à la même condition de présence par tranche et conférant à leurs porteurs des droits pécuniaires en cas de "Sortie" (définie comme l'introduction en bourse de Tarkett Participation, la cession par Wendel de sa participation ou un événement à l'issue duquel la SID ne contrôlerait plus Tarkett Participation) ou de liquidation de la société sur la base d'une valeur des actions de préférence qui dépendra du multiple de l'investissement global constaté à cette occasion (dit "Multiple Projet").

Le tableau ci-après reprend l'historique des LTIP en cours à la date de publication du présent Document.

Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)

Tableau 9 - Historique des attributions gratuites d'actions (nomenclature AMF)

	LTIP 2019-2022	LTIP 2020-2023	LTIP 2021-2024 (dont la valorisation n'est pas indexée sur un instrument de capital)	LTIP 2021-2025 Tarkett Participation
Date d'assemblée	26 avril 2019	30 avril 2020	30 avril 2021	N/A pour Tarkett
Date de la décision du Directoire	24 juin 2019	30 juillet 2020	29 octobre 2021	
Nombre d'actions potentiellement attribuées ⁽¹⁾	400 000	500 000	N/A	3 687 513 actions ordinaires de Tarkett Participation 5 909 000 actions de préférence de Tarkett Participation
Montant cible potentiellement attribué (euros)			3 300 000	6 151 957 pour les actions ordinaires Tarkett Participation 7 445 340 pour les actions de préférence Tarkett Participation
Nombre d'actions attribuées à :				
Fabrice Barthélemy	32 000	55 000	N/A	659 345 actions ordinaires Tarkett Participation 1 140 000 actions de préférence Tarkett Participation
Raphaël Bauer	10 000	12 000	N/A	143 857 actions ordinaires Tarkett Participation 228 000 actions de préférence Tarkett Participation
Date d'acquisition des actions	1er juillet 2022	1er août 2023	1er juillet 2024	25% au 21 octobre 2022 25% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025
Date de fin de période de conservation	1er juillet 2022	1er août 2023	1er juillet 2024	50% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025
Conditions de performance	(2)	(2)	(2)	Conditions de présence et réalisation d'un multiple projet pour les actions de préférence
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	69 996	56 067	0	0
Montant cumulé annulé ou caduque	N/A	N/A	160 000 euros	N/A
Actions de performance restantes au 31 décembre 2021	311 649	439 433	N/A	N/A
Montant cible restant au 31 décembre 2021	N/A	N/A	2 567 000 euros	N/A

⁽¹⁾Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond à l'enveloppe globale approuvée par le Conseil sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et à une atteinte de performance de 100 %, celle-ci pouvant varier de 50% pour le plans 2019- 2021 et 40% pour le plan 2020- 2023, et jusqu' à 150% selon le calcul de la performance.

⁽²⁾Les conditions de performances sont indiquées aux Sections 8.3.1 "LTIP 2019-2022" 8.3.2 "LTIP 2020-2023" 8.3.3. "LTIP 2021-2024" ci-après.

Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)

Les règlements et critères de performance de ces LTIP n'ont pas été modifiés depuis leur adoption par la Directoire ni lors de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée en juillet 2021.

Dans le cadre de cette offre, il a été proposé à tous les salariés et mandataires sociaux détenteurs de LTIP en cours d'acquisition et d'actions Tarkett indisponibles, de conclure un accord de liquidité (tel que décrit à la section 1.3.4 de la note d'information de Tarkett Participation sous le visa de l'AMF n° 21-208 en date du 8 juin 2021). Cet accord, conclu avec Tarkett Participation leur permettra de céder à cette dernière les actions concernées, une fois celles-ci distribuées dans le cadre du plan (en ce compris celles des LTIP 2019-2022 et 2020-2023 lors de leur acquisition si la Société n'était plus cotée en bourse à ce moment-là ou si le volume moyen d'échange du titre Tarkett les 20 derniers jours précédant la date de disponibilité était égal ou inférieur à 0.05% du capital de Tarkett à cette date).

Obligation de conservation : En sa qualité de Président du Directoire, Fabrice Barthélemy doit conserver, pendant toute la durée de son mandat, un nombre d'actions de la Société correspondant à 50 % des actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP) concerné. Par ailleurs, en sa qualité de membre du Directoire, Raphaël Bauer doit conserver, pendant toute la durée de son mandat, un nombre d'actions de la Société correspondant à 33 % des actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) dans le cadre du LTIP concerné.

Afin de permettre aux membres du Comité Exécutif de vendre leurs actions dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée, le Conseil de Surveillance a décidé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de lever leurs obligations de conservation, à l'exception des 2 membres du Directoire qui ont conservé leurs obligations de conservation.

Niveau de performance : Pour chacun des LTIP, la performance est assise sur l'atteinte de plusieurs critères moyen terme selon le détail ci-dessous pour les plans en cours au 31 décembre 2021.

Plan	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
2019 - 2022	Création de valeur théorique pour l'actionnaire	80%	Atteinte du plan stratégique
	TSR par rapport au SBF120	20%	100% du TSR SBF120
2020 - 2023	Marge d'EBITDA ajustée	60%	12%
	TSR par rapport au panel de Sociétés de revêtement de sol et de matériaux de construction	20%	100% du TSR du panel
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	- 10% tonnes CO ² e. par rapport à 2019 (scope 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	150 000 tonnes annuelles en 2022
2021 - 2024	Création de valeur théorique	80%	515 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	- 22% tonnes CO ² e. par rapport à 2019 (scope 1 & 2)
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	160 000 tonnes annuelles en 2023

Plans d'Intéressement Long Terme (LTIP)

8.7.1 LTIP 2019-2022

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance indiquées ci-dessus. Les conditions de performance sont calculées entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2021.

La valeur théorique pour l'actionnaire est calculée de la manière suivante :

EBITDA ajusté (agrégat financier audité et publié avant application d'IFRS16) X **multiple de valorisation** (basé sur des multiples de marché) - **Endettement net** (agrégat financier audité et publié) - **Autres dettes** (dette de pension et option d'achat des participations minoritaires).

La valeur théorique pour l'actionnaire cible est définie dans le plan stratégique à trois ans, en appliquant la formule ci-dessus et compte tenu des objectifs d'EBITDA ajusté et d'Endettement net fixés par le plan stratégique.

Le plan stratégique et ses objectifs sont revus et approuvés par le Conseil.

8.7.2 LTIP 2020-2023

Cette attribution est régie par des conditions de présence et 4 conditions de performance indiquées ci-dessus. Les conditions de performance sont calculées entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022.

Le TSR mesure en pourcentage l'évolution du prix moyen de l'action lors des 20 dernières cotations de 2022 comparé aux 20 dernières cotations de 2019, dividendes réinvestis, de Tarkett et du panel pondéré.

Les Sociétés retenues dans le panel à la date de l'attribution sont: Mohawk Industries Inc., Wienerber AG, Imerys SA, Forbo holding AG, Vicat SA, Polypipe Group PLC, Interface Inc., Uponor Oyj, Victoria PLC, Balta Group NV, Armstrong Flooring Inc.

8.7.3 LTIP 2021-2024

Cette attribution en numéraire est régie par des conditions de présence et 3 conditions de performance indiquées ci-dessus. Les conditions de performance sont calculées entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2023.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2021 dans le cas du plan LTI 2019-2022, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire l'année de référence du plan (2018 dans le cas du plan LTI 2019-2022, calculée sur la base des agrégats audités et publiés).

Pour le cas où des dividendes ont été versés aux actionnaires durant les années couvertes par le plan, ils sont réintégrés à la création de valeur de la période.

Le TSR relatif mesure, en pourcentage, l'évolution du prix moyen de l'action Tarkett lors des 20 dernières cotations de 2021 comparé au 20 dernières cotations de 2018, dividendes réinvestis, par rapport à l'évolution de l'index SBF120 entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2018, dividendes réinvestis. Ce dernier indicateur est fourni par Thomson- Reuters.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2019-2022 représentait 11 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées, lors de l'attribution en juillet 2019.

En cas de modification importante au sein de ce panel (par exemple fusion - acquisition), le panel et le poids relatif des Sociétés qui le composent pourront être revus par le Directoire, sur autorisation du Conseil de surveillance.

Il est précisé que si les gaz à effet de serre en 2022 représentaient plus de 90% de ceux de 2019, cet objectif serait réputé non atteint.

Il est précisé que pour la part de matériaux recyclés dans nos matières premières, en dessous de 150 000 tonnes, cet objectif sera réputé non atteint.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2020-2023 représentait 13,4% du nombre total d'actions potentiellement attribuées en août 2020.

Ce plan n'est pas lié à un instrument de capital. Son résultat est lié à un critère économique (la création de valeur théorique) et à deux critères de RSE identiques à ceux du LTIP 2020-2023 mais avec des objectifs plus exigeants.

Les membres du Directoire, ne bénéficient pas de ce plan.

8.8 Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

8.8.1 Principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux (vote "ex-ante" - résolutions n° 15 à 18 de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022)

Principes de la rémunération des membres du Directoire

Principes fondamentaux

Ces principes sont établis en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, auquel la Société se réfère.

Il est veillé à ce que la rémunération des dirigeants soit compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et ait pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de l'entreprise sur le moyen et le long-terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Les principes suivants sont pris en compte et appliqués avec rigueur:

- > **Exhaustivité** : il est veillé à ce que la détermination d'une rémunération soit exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération
- > **Equilibre entre les éléments de la rémunération** : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération soit motivé et corresponde à l'intérêt social de l'entreprise.
- > **Comparabilité** : il est veillé à ce que la rémunération soit appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence, parmi d'autres éléments.
- > **Cohérence** : il est veillé à ce que la rémunération du dirigeant mandataire social soit déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- > **Intelligibilité des règles** : il est veillé à ce que les règles soient simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes.
- > **Mesure** : il est veillé à ce que la détermination des éléments de rémunération réalise un juste équilibre, et prenne en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques de marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

La Société veille également au **principe d'équité et de non-discrimination** et notamment par une égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

Il est précisé que, sauf exception, le versement de l'ensemble des éléments de rémunération variable et exceptionnelle du Président du Directoire, au titre de son mandat, est subordonné au vote "ex post" favorable de l'Assemblée Générale suivant l'exercice concerné, dans les conditions prévues à l'article L.22-10-34 du Code de commerce. Les éléments de rémunération de Raphaël Bauer sont également soumis au vote "ex post" à compter de l'exercice 2021.

Modalités de détermination et d'évolution des principes

Les principes de détermination de la rémunération des membres du Directoire sont arrêtés par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ils sont revus sur une base annuelle en tenant compte du plan stratégique du Groupe, de l'évolution de la réglementation et des bonnes pratiques de gouvernance.

A noter qu'en 2021, dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021, l'actionnariat de Tarkett a été modifié avec le transfert par la SID de l'intégralité de sa participation dans la Société au profit de Tarkett Participation et l'entrée de Wendel dans le capital (comme actionnaire minoritaire). Dans ce contexte, une nouvelle rémunération de base pour le Président du Directoire a été discutée avec le Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance et le Conseil de Surveillance. Cette nouvelle rémunération de base tient compte des données de marché. Elle serait appliquée avec effet au 1er janvier 2022, après consultation et approbation lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022.

La politique de rémunération des membres du Directoire fait chaque année l'objet d'un vote "ex ante" par l'Assemblée Générale, qui approuve ainsi, au préalable, les principes de la rémunération qui sera due au titre de l'exercice en cours.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale procède également au vote "ex post" sur les éléments de rémunération variable et exceptionnelle devant être versés au titre de l'exercice écoulé, conformément à ce qui figure en Section 8.4 ci-dessus.

Il est néanmoins précisé que l'ordonnance du 27 novembre 2019, prise en application de la loi Pacte permet aux sociétés de déroger à leur politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles, susceptibles par exemple d'affecter significativement le niveau d'atteinte d'un ou plusieurs des critères de performance.

Dans ce cadre, le Conseil, sur proposition préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, pourra, en cas de circonstances exceptionnelles, ajuster tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable du Président du Directoire ou de chaque membre du Directoire, dans la limite des plafonds indiqués pour chacun des éléments de la rémunération variable.

Il est précisé que cet ajustement exceptionnel devra être dûment motivé, respectueux de l'intérêt social de la Société, ne pourra être que temporaire, dans l'attente de l'approbation de ladite modification par l'Assemblée Générale des actionnaires à venir. Il est précisé également que cet ajustement exceptionnel devra faire l'objet d'une communication transparente et détaillée permettant aux actionnaires de statuer lors de l'Assemblée Générale à venir.

Cette faculté du Conseil de surveillance permet, d'une part, d'assurer l'adéquation entre la politique de rémunération, la performance du Président du Directoire et la performance réalisée du Groupe, et, d'autre part, l'alignement d'intérêts entre la Société, ses actionnaires, et son dirigeant mandataire social.

Critères composant la rémunération des membres du Directoire

Rémunération fixe

La rémunération fixe est arrêtée par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Elle est en ligne avec les pratiques de marché, afin de garantir la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement est mesuré au travers d'enquêtes de rémunération et de retours plus qualitatifs (cabinet de chasse de dirigeants).

Rémunération variable annuelle

Objectif : La rémunération variable annuelle est destinée à rémunérer la performance au titre de l'exercice clos. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant quantifiables que qualitatifs) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires.

Principes de fonctionnement :

La rémunération variable est composée de deux parties :

- > la première est assise sur des objectifs quantifiables financiers définis en début d'exercice et représente 70 % de la rémunération annuelle variable des membres du Directoire à objectifs atteints à 100 %.

Depuis treize ans, l'EBITDA ajusté et le niveau de flux de trésorerie opérationnels sont les indicateurs clés de mesure de la partie quantifiable de la rémunération variable annuelle.

Ces indicateurs clés peuvent être complétés, au titre d'un exercice donné, par d'autres indicateurs pertinents. La pondération des critères est décidée par le Conseil.

Le niveau d'objectif fixé pour chacun des critères quantifiables est une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique.

Le niveau d'atteinte de l'objectif sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie.

- > la seconde est assise sur des objectifs individuels qualitatifs définis en début d'exercice au regard des enjeux du groupe.

La rémunération variable annuelle peut varier de :

- > 0 % à 200 % sur les critères économiques quantifiables qui constituent 70 % du variable ;
et
- > 0 % à 100 % sur les critères individuels qualitatifs qui constituent 30 % du variable.

A noter que cette structure de rémunération variable s'applique aux autres dirigeants et cadres du Groupe.

Rémunérations exceptionnelles

Eu égard à sa nature, et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, une rémunération exceptionnelle n'est susceptible d'être allouée qu'en cas de circonstances très particulières.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Rémunération moyen terme - LTIP

Objectif : L'objectif des plans de rémunération moyen terme est de fidéliser et rétribuer les bénéficiaires en cas d'atteinte ou de dépassement des objectifs moyen terme financiers internes et externes et de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Tous les objectifs se mesurent sur une période de 3 ans.

Les *Long Term Incentive Plan* ("LTIP") ont été mis en place à partir de juillet 2011 pour une politique d'attribution annuelle d'actions de performance - ou de leur équivalent en numéraire. Les attributions définitives sont faites sous une double condition de présence après 3 ans, et de performance de la Société.

L'opportunité et le quantum des attributions d'actions de performance sont évalués en tenant compte des plans d'attribution gratuite d'actions au niveau de Tarkett Participation, le cas échéant.

A titre d'exemple au cours de l'exercice 2021, aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée aux membres du Directoire en considération des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place au niveau de Tarkett Participation à l'occasion de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation clôturée le 15 juillet 2021 (cf tableau 6).

Cadre juridique : Ces LTIP sont mis en place sous forme d'attributions gratuites d'actions soumis au régime de l'article L.22-10-59 du Code de commerce (anciennement articles L.225-197 et suivants du même code). Entre 2012 et 2014, les LTIP ont été mis en place en dehors de ce cadre légal et pouvaient se dénouer en numéraire. Depuis 2015, les LTIP ont de nouveau été mis en place dans le cadre du régime de l'article L.22-10-59 du Code de commerce, à l'exception du LTIP 2021-2024. Cette pratique peut être adaptée en fonction des évolutions réglementaires ou circonstances juridiques ou sur le marché du titre Tarkett rendant contraignant ou impossible, le recours à ce régime.

Condition de présence : Sauf circonstances exceptionnelles, l'acquisition des actions est soumise à une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition. Le Directoire ou le Conseil pour le Président du Directoire peuvent décider de lever cette condition dans des circonstances exceptionnelles et selon les recommandations de l'AMF.

Obligation de conservation : Le Président du Directoire est bénéficiaire des LTIP 2019-2022 et 2020-2023 et est soumis à une obligation de conservation de 50 % (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans, et ce pendant toute la durée de ses fonctions.

Cette obligation de conservation est de 33% pour l'autre membre du Directoire qui bénéficie également des mêmes plans.

À l'exception des LTIP mis en place annuellement, les membres du Directoire ne bénéficient pas de rémunérations pluriannuelles.

Régime de retraite supplémentaire

Le Groupe avait choisi jusqu'à maintenant de ne pas mettre en place de système de retraite supplémentaire. Cependant, sous la double évolution du marché (de nombreuses sociétés cotées de taille comparable ont un plan de retraite supplémentaire) et des systèmes de retraite en France, il est proposé de mettre en place en 2022 une retraite à prestations définies régie par l'article L137-11-2 au bénéfice du Président du Directoire.

Il est également proposé de mettre en place un Plan d'Epargne Retraite Obligatoire (PERO) avec des cotisations salariales en complément des cotisations patronales à compter de l'exercice 2022 au bénéfice des dirigeants de la Société Tarkett en France, définis par le niveau IV de la Convention Collective du textile, ce qui inclut le membre du Directoire.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Critères composant la rémunération du Président du Directoire

Critères composant la rémunération du Président du Directoire

Les composantes de la rémunération sont les suivantes :

- > une rémunération fixe ;
- > une rémunération variable annuelle ;
- > une rémunération moyen terme (avec des actions de performance) ;
- > des indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- > des indemnités de non-concurrence ;
- > des cotisations à une assurance chômage spécifique pour les mandataires sociaux ;
- > à cela pourra se rajouter en 2022 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du code de la sécurité sociale.
- > d'autres éléments et avantages de toute nature.

Application à la rémunération annuelle 2022 du Président du Directoire

Rémunération

Rémunération fixe : Afin de tenir compte des données du marché, il est proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2022, une rémunération fixe s'élevant à 700 000 euros brut par an (contre 575 000 euros, rémunération inchangée depuis sa nomination en janvier 2019) effective rétroactivement au 1er janvier 2022

Rémunération variable :

La rémunération variable est payable au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant le versement de cette rémunération au titre de l'année précédente dans le cadre du vote ex post.

Cette rémunération variable est composée de deux parties :

- > une première partie assise sur des objectifs quantitatifs définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et de la gouvernance représentant 70 % de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantifiables) affectée d'un coefficient de 0 % à 200 %, de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 140 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire,
- > une seconde partie assise sur des objectifs qualitatifs définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance représentant 30 % de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs qualitatifs) affectée d'un coefficient de 0 % à 100 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 30 % de la rémunération fixe annuelle.

Les objectifs qualitatifs 2022 du Président du Directoire, Fabrice Barthélemy, sont en cours de finalisation au moment de la publication de ce document.

Avantages

- > **Retraite supplémentaire à prestations définies** régie par l'article L137-11-2 du Code de la sécurité sociale à compter de 2022, avec un pourcentage de rémunération sous forme de rente à hauteur de 1% de la rémunération fixe et variable et soumise à une condition de performance fixée par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des nomination, de la rémunération et de la Gouvernance.
- > **Mutuelle** : Bénéfice de la mutuelle existante au sein de la Société.
- > **Prévoyance** : Bénéfice du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) applicable aux salariés de la Société.
- > **Assurance responsabilité civile** : Bénéfice de l'assurance responsabilité dirigeant existante au sein de la Société.
- > **Assurance chômage** : Bénéfice de l'assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F70) sous réserve de l'acceptation de l'assureur, offrant à Fabrice Barthélemy une couverture en cas de rupture de son mandat social.
- > **Véhicule de fonction** : Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Conditions de fin de mandat

Engagement de non-concurrence

Durée : 2 ans.

Montant :

L'indemnité de non-concurrence est égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Modalités :

Il est précisé que la Société se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, aucune indemnité de non-concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance, a fait valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans.

L'indemnité de non-concurrence s'imputera sur l'indemnité de départ, de telle sorte que le montant total dû au titre de la clause de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne dépasse pas 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Indemnité de départ

Montant :

L'indemnité de départ est égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

Conditions de performance :

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ.

- > Si le taux de performance est inférieur à 50%, l'indemnité sera due à 50%. Ce minimum de 50%, sauf cas de faute grave ou lourde, a été proposé par le Conseil de Surveillance de Tarkett dans le contexte d'incertitudes lourdes pesant sur l'économie globale et ayant des répercussions directes sur la réalisation des objectifs annuels, et s'appliquerait pour tout départ contraint à compter du 1er janvier 2022.
- > Si le taux de performance est compris entre 50% et 100%, l'indemnité est calculée proportionnellement au montant du taux de performance (exemple: si le taux de performance est égal à 90%, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90% de son montant tel que défini au premier paragraphe).
- > Si le taux de performance est au moins égal à 100%, l'indemnité est due dans son intégralité.

Versement :

L'indemnité est due, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, sur initiative du Conseil, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non-renouvellement).

Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou une faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la Société) ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.

Plafond commun :

En cas du cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, le montant total perçu par Fabrice Barthélemy à ce titre sera plafonné à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant son départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

Clause de non-débauchage

Fabrice Barthélemy devra s'engager à ne solliciter aucun salarié ou mandataire social de Tarkett, directement ou indirectement, pendant les 24 mois qui suivront son départ de la Société.

Actions issues du LTIP

Le Président du Directoire fait partie des bénéficiaires des LTIP et est tenu par les conditions de ces plans.

Le Président du Directoire ne sera pas bénéficiaire du LTIP 2022-2025 si celui-ci était mis en place par la Société.

Le Président du Directoire a une obligation de détention d'actions Tarkett à hauteur de 50 % des actions Tarkett attribuées dans le cadre des LTIP - après déduction des impôts et charges sociales afférentes - pendant toute la durée de ses fonctions.

Autres rémunérations

Le Président du Directoire ne perçoit pas de rémunération au titre d'un quelconque mandat au sein du Groupe Tarkett. Il ne bénéficie pas non plus de rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Critères composant la rémunération du membre du Directoire

Critères composant la rémunération du Membre du Directoire

Les composantes de la rémunération sont les suivantes :

- > une rémunération fixe ;
- > une rémunération variable annuelle ;
- > une rémunération moyen terme (avec des actions de performance) ;
- > des indemnités de non-concurrence ;
- > une retraite supplémentaire à cotisations définies (PERO) ;
- > d'autres éléments et avantages de toute nature.

Application à la rémunération annuelle 2021 du membre du Directoire

A noter que seul le Président du Directoire est rémunéré pour ses fonctions au sein du Directoire et que Raphaël Bauer ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat en qualité de membre du Directoire.

Le contrat de travail liant Raphaël Bauer à la Société présente les caractéristiques suivantes :

- > durée du contrat : contrat à durée indéterminée
- > périodes de préavis : 3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la Société relevant de la catégorie des « Cadres »
- > conditions de révocation ou de résiliation : les conditions de résiliation sont celles autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la Société.

Rémunération

Rémunération fixe : 260 000 euros brut par an à compter du 1^{er} janvier 2022.

Une augmentation de 6.1% a été proposée par rapport à la rémunération fixe 2020 de Raphaël Bauer afin de poursuivre l'alignement par rapport au marché de postes de directeurs financiers de sociétés comparables.

Rémunération variable : 50%

La rémunération variable est payable au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant ce variable au titre de l'année précédente.

Cette rémunération variable est composée de deux parties :

- > une première partie assise sur des objectifs quantitatifs définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et de la gouvernance représentant 35% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantifiables) affectée d'un coefficient de 0 % à 200 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 70 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire,

- > une seconde partie assise sur des objectifs qualitatifs définis en début d'exercice par le Président du Directoire, représentant 15% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs qualitatifs) affectée d'un coefficient de 0 % à 100 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 15% de la rémunération fixe annuelle.

Au titre de l'exercice 2022, les objectifs personnels qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur:

- > la contribution aux options stratégiques
- > l'anticipation et le suivi des impacts externes
- > la participation à la recherche d'économies sur les achats
- > les outils et la digitalisation
- > le développement et la diversité de la fonction finance
- > la RSE (renforcement des contrôles anticorruption, investissements environnementaux...)

Avantages

- > **Véhicule de fonction** : Mise à disposition d'un véhicule de fonction.
- > **Mutuelle** : Bénéfice de la mutuelle existante au sein de la Société.
- > **Prévoyance** : Bénéfice du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) applicable aux salariés de la Société.
- > **Retraite supplémentaire** à cotisations définies de type Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) à compter de 2022 avec des cotisations employeur de 4% et des cotisations salariales de 2%.

Conditions de fin de mandat

Engagement de non-concurrence

Durée : 2 ans.

Montant :

L'indemnité de non-concurrence est égale à la moitié de la rémunération brute fixe et variable perçue par Raphaël Bauer au cours des 12 mois précédant la rupture du contrat, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Modalités :

Il est précisé que la Société se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Actions issues du LTIP

Le membre du Directoire fait partie des bénéficiaires des différents LTIP et est tenu par les conditions de ces plans.

Le membre du Directoire ne sera pas bénéficiaire du LTIP 2022-2025 si celui-ci était mis en place par la Société.

Le membre du Directoire a une obligation de détention d'actions Tarkett à hauteur de 33 % des actions Tarkett attribuées dans le cadre des LTIP - après déduction des impôts et charges sociales afférentes.

Autres rémunérations

Le membre du Directoire ne perçoit pas de rémunération au titre d'un quelconque mandat au sein du Groupe Tarkett. Il ne bénéficie pas non plus de rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle.

Principes et critères composant les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président

Principes

Le Conseil effectue, sur la base du montant global alloué par l'Assemblée Générale, une répartition de ce montant entre ses membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

La répartition de cette enveloppe globale entre les membres du Conseil tient compte de leur participation effective aux réunions du Conseil et de ses Comités spécialisés.

Il est enfin précisé que le règlement intérieur de la Société impose aux membres du Conseil d'utiliser la moitié du montant de leur rémunération perçue chaque année au titre de leur mandat de membre du Conseil, afin d'acquérir et de conserver au moins 1 000 actions Tarkett.

Application

Le montant maximal des rémunérations versé aux membres du Conseil au titre de leur mandat autorisé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 a été fixé à 550 000 euros.

La répartition de l'enveloppe se fera de la façon suivante:

- > 35 000 € annuels seront versés à chaque membre du Conseil ;
 - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 € sera appliquée ;
- > 35 000 € annuels supplémentaires seront versés au Président du Conseil ;
- > 10 000 € annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;
- > 7 000 € annuels seront versés à chaque membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité d'audit, des risques et de la conformité ;
- > 15 000 € annuels supplémentaires seront versés aux Présidents de ces deux Comités ;
- > 2 000 € annuels seront versés à chaque membre du Comité RSE ;
- > 5 000 € annuels supplémentaires seront versés au Président de ce Comité ;
 - en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé dûment convoquée, une pénalité de 1 000 € sera appliquée.

Le solde de l'enveloppe de 550 000 € non utilisée pour rémunérer la participation aux Conseils et aux Comités spécialisés pourra être réparti entre les membres du Conseil participant à des Comités "ad hoc" non permanents dédiés à l'analyse de projets spécifiques et majeurs pour le Groupe, mis en place sur décision du Conseil. Le montant à verser à ce titre, réparti proportionnellement au nombre de réunion et au temps accordé, sera décidé par le Conseil sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Par ailleurs, comme cela a été précisé lors de la réunion du Conseil du 3 décembre 2018, lors de réunions dites "exceptionnelles", c'est-à-dire aux réunions convoquées, indépendamment de la volonté de la Société, dans des délais restreints compte tenu de décisions urgentes à soumettre à l'approbation préalable du Conseil et portées à la connaissance de la Société tardivement, le Conseil peut estimer qu'il est légitime de ne pas appliquer la condition de présence effective.

Les montants alloués seront calculés *pro rata temporis*, en fonction de la durée du mandat pendant l'exercice.

Les modalités de répartition de la rémunération des membres du Conseil de surveillance (y-compris, la rémunération du Président et du Vice-Président) pourront être adaptées par le Conseil en cas de changement dans la composition ou pour tenir compte de la charge de travail ou des responsabilités.

Censeurs et membres du Conseil représentant les salariés

Les censeurs et les membres du Conseil représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à raison de leur mandat. Toutefois, les frais engagés au titre de leur fonction de censeurs ou de membres du Conseil représentant les salariés seront remboursés sur présentation du justificatif.

8.8.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 (vote "ex-post" - résolutions n° 12 à 14 de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022)

Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (résolution n°12)

Éléments de la rémunération versés ou attribués a	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires																				
Rémunération fixe	575 000	Montant dû (brut avant impôt), inchangé depuis 2019																				
Rémunération variable annuelle	375 251	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021, non encore versée.																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critère</th> <th>Minimum</th> <th>objectif cible</th> <th>maximum</th> <th>niveau de réalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EBITDA</td> <td>0</td> <td>40%</td> <td>80%</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	48%	OCF	0	30%	60%	64%	critères individuels	0	30%	30%	90%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	48%																		
OCF	0	30%	60%	64%																		
critères individuels	0	30%	30%	90%																		
		<p>Pour rappel, la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2020, et versée au cours de l'exercice 2021 après l'Assemblée Générale du 30 avril 2021, s'élevait à 699 430 euros.</p>																				
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée au cours de l'exercice 2021. La Société n'attribue pas d'options d'actions.																				
Valorisation des avantages de toute nature	2 559	Véhicule de fonction																				
Indemnité de départ	0	<p>L'indemnité de départ, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, serait égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.</p> <p>Cette indemnité est soumise à condition de performance qui est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ en tant que Président du Directoire.</p> <p>L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %. Si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité n'était due.</p> <p>Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave ou lourde ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.</p>																				
Indemnité de non-concurrence	0	<p>L'indemnité de non-concurrence serait égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société se réserve le droit de renoncer à cette clause de non-concurrence.</p> <p>Aucune indemnité de non-concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance ou a atteint l'âge de 65 ans.</p>																				

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Éléments de rémunération versés ou attribués à Raphaël Bauer au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 (résolution n°13)

Éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires																				
Rémunération fixe	245 000	Montant dû (brut avant impôt), inchangé depuis 2020																				
Rémunération variable annuelle	79 945	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021.																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Critère</th> <th>Minimum</th> <th>objectif cible</th> <th>maximum</th> <th>niveau de réalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EBITDA</td> <td>0</td> <td>40%</td> <td>80%</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	48%	OCF	0	30%	60%	64%	critères individuels	0	30%	30%	90%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	48%																		
OCF	0	30%	60%	64%																		
critères individuels	0	30%	30%	90%																		
		La rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2020 et versée au cours de l'exercice 2021 s'élevait à 116 267 euros.																				
Rémunération exceptionnelle	60 000	Versement d'une prime validée par le Conseil de Surveillance en remerciement de sa contribution exceptionnelle au projet de changement de structure capitalistique et de refinancement du Groupe																				
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée au cours de l'exercice 2021. La Société n'attribue pas d'options d'actions.																				
Valorisation des avantages de toute nature	3 716	Véhicule de fonction																				
Indemnité de départ	0																					
Indemnité de non-concurrence	0																					

Éléments de rémunération versés ou attribués à Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2021 (résolution n°14)

Éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires
Rémunération fixe	70 000	Montant dû (brut avant impôt)

Il est rappelé que le Président du Conseil de surveillance perçoit une rémunération fixe de 35 000 euros en sa qualité de membre du Conseil de surveillance ainsi qu'une rémunération supplémentaire de 35 000 euros en sa qualité de Président du Conseil de surveillance.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Directoire et du Président du Conseil de surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi PACTE.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables, de l'intéressement et des avantages en nature dus au cours des années considérées.

La prise en compte des rémunérations dues a été choisie depuis 2020 afin que les montants de variable d'une année considérée soient le plus possible alignés avec les performances économiques et financières de cette même année.

Les ratios ont également été calculés en prenant en compte les actions de performance attribuées et valorisées à leur juste valeur, ainsi que les attributions 2021 de LTIP de Tarkett Participation.

Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée, soit sur un périmètre plus large que requis par la loi.

	2017	2018	2019	2020	2021 ⁽¹⁾
Salaire moyen France	60 817	55 105	60 252	62 205/61 615	63 945/70 226
Salaire médian France	43 240	42 135	46 234	47 903/47 372	49 274
Président du Directoire					
Rémunération du Président du Directoire	2 588 508	1 472 662	1 693 411	1 794 646/1 775 479	952 810/3 489 210
Ratio sur la rémunération moyenne	43	27	28	29	15/50
Ratio sur la rémunération médiane	60	35	37	37	19/71
Président du Conseil de surveillance					
Rémunération du Président du Conseil de surveillance	70 000	70 000	85 000	85 000/63 000	70 000
Ratio sur la rémunération moyenne	1.2	1.3	1.4	1.4/1.0	1.0
Ratio sur la rémunération médiane	1.6	1.7	1.8	1.8/1.3	1.4

⁽¹⁾Les variables et l'intéressement dus pour l'année 2021 pris en compte pour le calcul de la moyenne et de la médiane sont des estimations avec les données connues lors de la publication de ce document. Les chiffres 2021 pourront être réajustés dans le prochain Document d'Enregistrement Universel.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Pour les ratios des rémunérations en 2020, le premier chiffre par ligne prend en compte les rémunérations de base théoriques, le second chiffre prend en compte les réductions de rémunération dues à la crise sanitaire liée au Covid-19. Pour le Président du Directoire, les ratios sont comparables dans les 2 cas.

Pour les ratios des rémunérations en 2021, le premier chiffre par ligne exclut les LTIP exceptionnels de Tarkett Participation. Le second chiffre par ligne inclus les LTIP exceptionnels de Tarkett Participation.

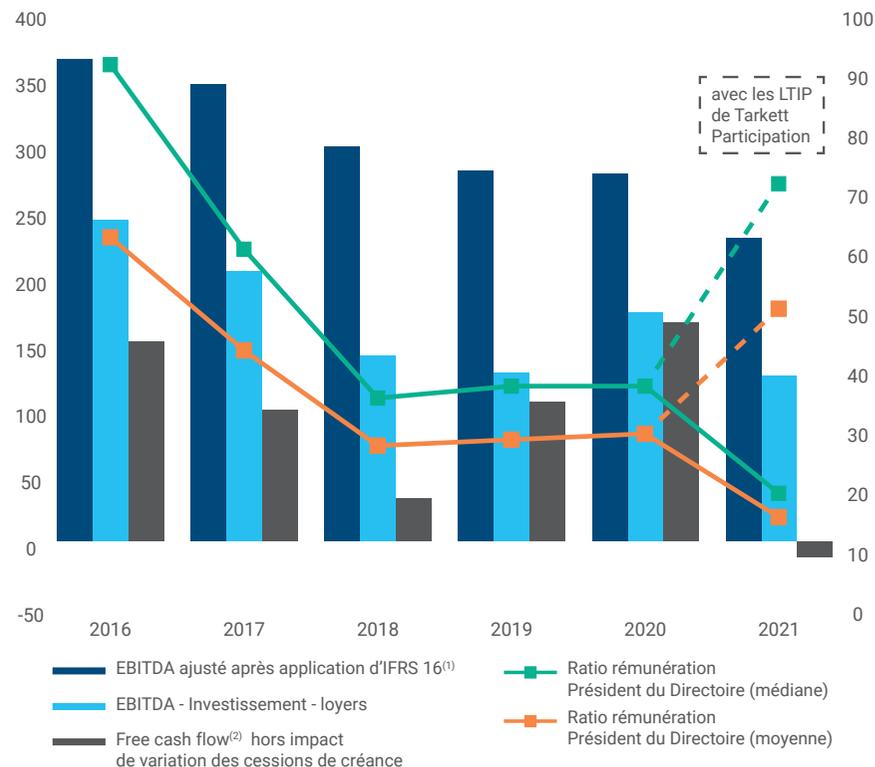
Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Directoire sont une combinaison des rémunérations des personnes suivantes au prorata de leur présence :

- > Michel Giannuzzi jusqu'au 31 août 2017 inclus ;
- > Glen Morrison du 1^{er} septembre 2017 au 17 septembre 2018 inclus ;
- > Fabrice Barthélemy à compter du 18 septembre 2018.

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Conseil de surveillance sont une combinaison des rémunérations des personnes suivantes au prorata de leur temps de présence :

- > Didier Deconinck jusqu'au 26 avril 2018 ;
- > Eric La Bonnardière depuis cette date.

Comparaison de l'évolution des ratios de rémunération du Président du Directoire par rapport à la performance financière de l'entreprise



⁽¹⁾L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraités des produits et charges suivants : coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe, plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs, provisions et reprises de provision pour perte de valeur, coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, dépenses liées aux rémunérations en actions et les autres éléments ponctuels, considérés comme non récurrents par nature.

⁽²⁾Le free cash flow est le flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement, auquel s'ajoute les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants : la variation du besoin en fonds de roulement, le remboursement des loyers des contrats de location, les intérêts nets reçus (payés), les impôts nets perçus (payés), divers éléments opérationnels encaissés (décaissés), l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et le produit (la perte) sur cession d'immobilisations.

9. Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022

A titre Ordinaire

Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2021

Les deux premières résolutions ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale les comptes sociaux et consolidés de Tarkett de l'exercice social clos au 31 décembre 2021, faisant ressortir respectivement un résultat net de (52 760 098,37) euros et un résultat net consolidé part du Groupe de 15,1 millions d'euros.

Ces comptes ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux et en conformité avec la réglementation en vigueur, notamment selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'approuvées par l'Union européenne, pour les comptes consolidés.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, il est précisé que le montant global des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 30 288 euros au cours de l'exercice écoulé.

Le détail des comptes et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants figurent aux Chapitres 4 "Examen de la situation financière et des résultats" et 5 "Etats financiers" du Document d'enregistrement universel 2021.

Première résolution :

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice social clos au 31 décembre 2021, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2021, tels qu'ils lui ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il résulte une perte nette comptable d'un montant de 52 760 098,37 euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

En application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **prend acte** du fait que le montant global des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 30 288 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution :

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice social clos au 31 décembre 2021, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 tels qu'ils lui ont été présentés, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe desquels il résulte un résultat net part du Groupe d'un montant de 15,1 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Résolution 3 : Affectation du résultat de l'exercice 2021

La 3^{ème} résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'affectation du résultat de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 intégralement au compte "Report à nouveau" qui serait désormais porté de 795 644 411,66 euros à 742 884 313,29 euros.

Troisième résolution :

(Affectation du résultat de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, constatant que les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 présentent une perte nette de 52 760 098,37 euros, **décide**, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement le bénéfice au compte « Report à nouveau », le portant ainsi à 742 884 313,29 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale **constate** que le dividende des trois (3) derniers exercices a été fixé comme suit :

Dividendes versés sur les trois derniers exercices	Année de mise en distribution		
	2021	2020	2019
Dividende total (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Néant	Néant	38,1
Dividende par action (en euros)	Néant	Néant	0,60

⁽¹⁾ Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto-détenues par la Société. Le dividende était intégralement éligible à l'abattement de 40% bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Résolutions 4 à 6: Approbation des conventions réglementées

Les résolutions 4 à 6 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale les conventions réglementées conclues au cours de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 dans le cadre du projet de l'offre publique d'achat simplifiée en vue de procéder au refinancement de son endettement existant. Ces conventions sont notamment la convention de prêt intragroupe, l'acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais et l'acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais.

L'objet des différentes conventions, les conditions financières et l'intérêt pour la Société et ses parties prenantes sont décrits en détail à la Section 2.9.2 et repris dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées disponible dans la Section 8.7 du Document d'enregistrement universel 2021.

Quatrième résolution :

(Approbation de la convention réglementée résultant de la conclusion de la convention de prêt intragroupe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve la convention de prêt intragroupe autorisée par le Conseil de surveillance le 23 avril 2021.

Cinquième résolution

(Approbation de la convention réglementée résultant de l'adhésion à l'acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve l'acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais autorisée par le Conseil de surveillance le 23 avril 2021.

Sixième résolution

(Approbation de la convention réglementée résultant de l'adhésion à l'acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve l'acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais autorisée par le Conseil de surveillance le 23 avril 2021.

Résolutions 7 à 11 : Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 13 membres, dont deux membres représentant les salariés, trois membres indépendants, cinq femmes (incluant le membre représentant les salariés) et deux censeurs.

Renouvellement du mandat d'Eric La Bonnardière

La 7^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance d'Eric La Bonnardière, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022. Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Membre non-indépendant du Conseil de surveillance de la Société depuis 2015 et Président du Conseil depuis 2018, Eric La Bonnardière apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Tarkett ainsi que sa vision stratégique.

Si le renouvellement du mandat d'Eric La Bonnardière est approuvé par l'Assemblée Générale, il continuera à assurer la présidence du Conseil de surveillance.

Renouvellement du mandat de Didier Deconinck

La 8^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance de Didier Deconinck, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022. Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Membre non-indépendant du Conseil de surveillance depuis 2001, Didier Deconinck assure la Présidence de 2005 jusqu'en avril 2018, date à laquelle il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance. Didier Deconinck apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Tarkett et de ses opérations ainsi que son expérience et sa contribution dans les produits de revêtement de sol.

Si le renouvellement du mandat de Didier Deconinck est approuvé par l'Assemblée Générale, il continuera à assurer la vice-présidence du Conseil de surveillance.

Renouvellement du mandat de Julien Deconinck

La 9^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance de Julien Deconinck, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022. Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Membre non-indépendant du Conseil de surveillance, il a d'abord été nommé en qualité de censeur en 2014, pour ensuite assurer le rôle de membre du Conseil depuis 2018. Julien Deconinck apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Tarkett, acquise notamment lors de ses missions de développement commercial et de gestion de projet qu'il a mené pour le compte de la Société de 2003 à 2006 ainsi que ses compétences dans le domaine financier et des fusions et acquisitions.

Si le renouvellement du mandat de Julien Deconinck est approuvé par l'Assemblée Générale, il continuera à siéger au Comité d'audit, des risques et de la compliance.

Renouvellement du mandat de Bernard-André Deconinck

La 10^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de censeur du Conseil de surveillance de Bernard-André Deconinck, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022. Il est donc proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Ancien membre du Conseil de surveillance de Tarkett, Bernard-André Deconinck assure les fonctions de censeur du Conseil de surveillance depuis 2018. Grand connaisseur de Tarkett et de ses produits, il représente les intérêts de l'actionnaire majoritaire dans son rôle de censeur, il assure la bonne gouvernance de Tarkett et porte conseil à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

A l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022, et sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale de l'ensemble des renouvellements soumis à son approbation, le Conseil de surveillance sera toujours composé de 13 membres, dont deux membres représentant les salariés, trois membres indépendants, cinq femmes (incluant le membre représentant les salariés) et deux censeurs.

Septième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance d'Eric La Bonnardière pour une durée de quatre (4) ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **décide** de renouveler le mandat de M. Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Huitième résolution :**(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Didier Deconinck pour une durée de quatre (4) ans)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **décide** de renouveler le mandat de M. Didier Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Neuvième résolution :**(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Julien Deconinck pour une durée de quatre (4) ans)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **décide** de renouveler le mandat de M. Julien Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2026, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Dixième résolution :**(Renouvellement du mandat de censeur du Conseil de surveillance de Bernard-André Deconinck pour une durée de quatre (4) ans)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, **décide** de renouveler le mandat de M. Bernard-André Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2026, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2025.

Résolutions 11 à 14 : Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 aux mandataires sociaux

En application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, les résolutions 11 à 14 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale, les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 aux mandataires sociaux de la Société (communément appelé "**vote ex post**") et plus spécifiquement :

- > les informations relatives à la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux (11^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire (12^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération de Raphaël Bauer, membre du Directoire (13^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération d'Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance (14^{ème} résolution).

Il est précisé que ces éléments ont été arrêtés par le Conseil de surveillance suivant les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance figurant en Section 2.6 du Document d'enregistrement universel 2021.

Onzième résolution :

(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant à la Section 2.6.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

Douzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, tels que figurant à la Section 2.6.2.1 du Document d'enregistrement universel 2021.

Treizième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Raphaël Bauer, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 à Raphaël Bauer, membre du Directoire, tels que figurant à la Section 2.6.2.1 du Document d'enregistrement universel 2021.

Quatorzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 à Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant en Sections 2.6.2.2 et 2.6.2.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Résolutions 15 à 18: Approbation des politiques de rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce, les résolutions 15 à 18 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée les politiques de rémunération applicables au Président du Directoire (15^{ème} résolution), au membre du Directoire (16^{ème} résolution), au Président du Conseil de surveillance (17^{ème} résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (18^{ème} résolution) (communément appelé "**vote ex ante**").

Les politiques de rémunération s'appliqueront à compter de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 et jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Il est précisé que ces éléments ont été arrêtés par le Conseil de surveillance suivant les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance figurant en Section 2.6 du Document d'enregistrement universel 2021.

Quinzième résolution :

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 et 2.6.1.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

Seizième résolution :

(Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération du membre du Directoire au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 et 2.6.1.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Dix-septième résolution :**(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, tels que figurant à la Section 2.6.1.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Dix-huitième résolution :**(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, tels que figurant à la Section 2.6.1.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Résolution 19: Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2021, la Société détenait 163 344 actions propres, soit 0,25% de son capital social.

La 19^{ème} résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale le renouvellement pour une durée de 18 mois de l'autorisation donnée au Directoire en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans la limite de 10% du capital et pour un prix unitaire maximum d'achat de 30 euros. Le montant total affecté au programme de rachat ne pourrait pas dépasser 50 000 000 euros.

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

Les rachats sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution gratuites d'actions.

Les informations relatives à l'utilisation qui a été faite de la précédente autorisation de rachat d'actions figurent à la Section 7.2.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Dix-neuvième résolution :

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **autorise** le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue :

- > de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce ; ou
- > de la remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ; ou
- > de l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" ; ou
- > de l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- > de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- > le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale (ce nombre était de 6 555 028 actions au 31 décembre 2021), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- > le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être faits à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, et par tous moyens, sur

les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution est fixé à 30 euros.

L'Assemblée Générale **délègue** au Directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 50 000 000 euros.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire. Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

A titre extraordinaire**Résolution 20: Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées**

La 20^{me} résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement, sous réserve de la réalisation des conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, des actions existantes de la Société ne représentant pas plus de 1 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée, aux membres ou à certains membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou de ses sociétés liées. Il est précisé que les attributions qui seraient décidées au titre de la présente résolution en faveur des membres du Directoire, seraient préalablement approuvées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourraient représenter plus de 30 % des actions visées par ladite résolution.

Dans le cadre de l'autorisation, il est prévu qu'il appartiendra au Directoire de fixer, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive, laquelle ne pourra pas être inférieure à deux ans à compter de la date d'attribution des actions.

Il est également proposé de prévoir qu'il appartiendra au Directoire de fixer, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée par le Directoire dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

Il est également proposé de prévoir qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Dans le cadre de cette autorisation, il est prévu que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de cette autorisation soient acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L.225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme d'achat d'actions dument autorisé par l'Assemblée et tel que proposé à la dix-neuvième résolution présentée ci-dessus, au titre de l'article L.22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Il est proposé de consentir cette autorisation à compter du jour de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Enfin, dans le respect de ce cadre, il est proposé de donner tous pouvoirs au Directoire dans les limites fixées ci-dessus, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre cette autorisation et notamment afin de :

- > déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et le cas échéant, de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- > fixer, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- > arrêter la date de jouissance des actions nouvellement émises ;
- > décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et
- > plus généralement, avec faculté de délégation et subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Vingtième résolution

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et conformément aux dispositions légales en vigueur et notamment celles des articles L.22-10-59 et L.22-10-60 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

Autorise le Directoire à compter du jour de la présente Assemblée Générale, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022, à procéder, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à des attributions gratuites d'actions existantes de la Société, en une ou plusieurs fois, sous conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions fixées ci-dessous.

Le nombre total des actions existantes de la Société attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra représenter plus de 1 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que les attributions décidées au titre de la présente résolution en faveur de chacun des membres du Directoire de la Société seront préalablement autorisées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourront représenter plus de 30 % du nombre d'actions autorisé par la présente résolution.

Les bénéficiaires seront les membres ou certains membres du personnel salarié ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce et sous réserve du respect des dispositions des articles L.22-10-58 et L.22-10-60 du Code de commerce) de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou certaines catégories d'entre eux.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive. La période d'acquisition ne pourra pas être inférieure à deux ans à compter de la date d'attribution des actions.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société dans le cadre du programme d'achat d'actions tel que proposé à la dix-neuvième résolution proposée ci-dessus au titre de l'article L.22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Dans ce cadre, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :

- > déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- > fixer, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- > arrêter la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises ;
- > décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et
- > plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

A titre ordinaire

Résolution 21: Pouvoirs en vue des formalités

La 21^{ème} résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'octroi des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

Vingtième résolution :

(Pouvoirs en vue des formalités)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications requis par la loi.

10. Rapport des Commissaires aux comptes

10.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

A l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tarkett S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du

résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Test de dépréciation des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles (actifs non financiers)

> Point clé de notre audit

Les écarts d'acquisition (goodwill), les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables au 31 décembre 2021 de respectivement 647,9M€, 77,6M€ et 530,9M€ et représentent au total un montant significatif du bilan consolidé. Ces actifs sont comptabilisés comme indiqué en notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) » et « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles » des annexes aux états financiers consolidés.

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple la détérioration de la performance du Groupe, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations, y compris celles inhérentes aux enjeux climatiques. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et par conséquent sur la détermination des valeurs recouvrables de ces actifs.

La Direction réalise des tests de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur, et au moins une fois par an pour les goodwill et les autres actifs incorporels non amortissables, tel que décrit dans la note « 5.3.1 - Actifs non financiers » des annexes aux états financiers consolidés. Les actifs sont testés au niveau des unités génératrices de trésorerie définies par le Groupe. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

L'appréciation de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction pour cette appréciation. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives à l'évolution future des prix de vente, des volumes et des coûts des matières premières, des investissements de renouvellement et des variations du besoin en fond de roulement lié à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination des taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs appropriés.

> Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction du Groupe pour évaluer l'existence d'éventuels indices de perte de valeur, pour procéder aux tests de valeur sur la base des prévisions de trésorerie issues du Budget et du Plan établis par la Direction et présentés au Conseil de surveillance, et apprécié la permanence de la méthode utilisée.

Nous avons également évalué le bien fondé et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie, y compris les regroupements réalisés, au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs non financiers.

Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie. Dans ce cadre, et s'agissant de la valeur d'utilité, nous avons vérifié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction telles qu'elles ont été présentées au Conseil de surveillance dans le cadre du processus budgétaire.

Avec l'aide de nos experts en évaluation, nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, nous avons apprécié le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie futurs et du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini, par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent ces unités et au regard de leurs réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables du Groupe ou des divisions concernées et, en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation pour apprécier l'importance des impacts potentiels sur la valeur d'utilité des actifs les plus risqués.

Enfin, nous avons vérifié que les notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) », « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles » et « 5.3.1 - Actifs non financiers » des annexes aux états financiers consolidés donnaient une information appropriée.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Litiges et provisions

> Point clé de notre audit

Le Groupe est exposé à différents risques juridiques et fiscaux, ainsi qu'à des litiges, notamment ceux relatifs aux litiges liés à l'amiante aux États-Unis.

Comme indiqué en note « 6.1 – Provisions » des annexes aux états financiers consolidés, ces risques et litiges font l'objet de provisions établies conformément à la norme comptable applicable (IAS 37 « Provisions ») pour un montant total de 76,5M€ au 31 décembre 2021, dont les principaux montants concernent les litiges relatifs à l'amiante.

Les passifs éventuels significatifs au titre de ces risques et litiges, dont le montant et l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations en note « 6.2 – Passifs éventuels » des annexes aux états financiers consolidés.

L'identification des risques et litiges et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction.

> Réponse apportée lors de notre audit

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants et des éléments de jugement y afférents, nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction du Groupe pour procéder à l'identification et à l'évaluation des provisions

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du

correspondantes, nous nous sommes entretenus avec les directions du Groupe, des divisions et des principales filiales du statut des principaux litiges.

Nous avons fait une revue critique des notes d'analyses internes relatives à la probabilité de survenance et à l'incidence possible de chaque risque, en examinant les éléments de procédure (courriers, réclamations, jugements, notifications, etc.) disponibles.

Nous avons également interrogé directement les principaux cabinets d'avocats de la société afin de confirmer notre compréhension des risques et litiges et d'apprécier l'adéquation du montant des provisions constatées.

Pour l'évaluation des provisions liées aux litiges amiante, reposant sur des données historiques :

- > Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées, la pertinence et la fiabilité des données de base ainsi que des formules de calcul appliquées ;
- > Nous avons comparé, le cas échéant, les montants payés avec les provisions antérieurement comptabilisées afin d'apprécier la qualité des estimations réalisées par la Direction.

Nous avons notamment exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et le bien-fondé de l'évolution dans le temps de ces positions.

Enfin, nous avons vérifié que les notes « 6.1 – Provisions » et « 6.2 – Passifs éventuels » des annexes aux états financiers consolidés donnaient une information appropriée.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été renouvelés en tant que commissaires aux comptes de la société Tarkett S.A. par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

> Au 31 décembre 2021, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 8ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Il incombe au Comité d'audit, des risques et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

> il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

> il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

> concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons au Comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Paris La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Renaud Laggiard
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars
Anne-Laure Rousselou
Associée

10.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tarkett S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note « 1.6.1 Provisions pour pensions et obligations similaires » des règles et méthodes comptables de l'annexe des comptes annuels concernant l'application de la recommandation ANC 2013-02 sur les engagements de retraite.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant.

Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Évaluation des titres de participation

Point clé de notre audit

Les titres de participation s'élevaient à un montant net de 1 344,8M€ au 31 décembre 2021 et représentent un des postes les plus significatifs du bilan. Ils sont comptabilisés au coût d'achat hors frais et dépréciés lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.

Comme indiqué dans la note « 1.3 – Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement » de l'annexe, la valeur d'utilité est appréciée en prenant en compte les éléments tels que la quote-part des capitaux propres que ces titres représentent, l'évolution de la rentabilité de la filiale et d'autres approches, notamment celle de la méthode des multiples, ou encore le recours à des expertises.

Nous avons considéré que l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation constituait un point clé de l'audit, compte tenu des montants en jeu et du caractère incertain des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont consisté principalement à vérifier les données et hypothèses retenues par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participations.

- > Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes statutaires des entités concernées,
- > Pour les évaluations reposant sur la méthode des multiples, nous avons :
 - Corroboré la concordance des agrégats utilisés avec les comptes des entités,
 - Apprécié les hypothèses retenues par la Direction, notamment concernant les multiples retenus, ainsi que la cohérence de ces multiples avec des transactions récentes opérées dans le secteur d'activité de la société.
- > Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées.
- > Nous avons testé l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité effectués.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires de la société Tarkett S.A..

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Tarkett S.A. par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

Au 31 décembre 2021, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 8^{ème} année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Il incombe au Comité d'audit, des risques et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons au Comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A

Renaud Laggiard
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

10.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Dans le cadre de l'Opération Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) ayant eu lieu au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance a autorisé le 23 avril 2021, la conclusion des conventions réglementées suivantes avec Tarkett Participation pour procéder au refinancement de son endettement existant.

Les personnes suivantes se sont déclarées indirectement intéressées aux conventions ci-dessous, quand bien même elles n'y sont pas directement intéressées :

- SID, en qualité d'actionnaire indirect de contrôle de la Société ;
- Eric La Bonnardière, en qualité de Président du Conseil de surveillance de la Société ;

- Didier Deconinck, en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société ;
- Julien Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ;
- Nicolas Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société ; et
- Bernard-André Deconinck, en qualité de censeur du Conseil de surveillance de la Société.

1) Convention de prêt intragroupe :

Dans le cadre de cette convention conclue entre Tarkett SA en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, Tarkett Participation met à disposition de Tarkett SA, en une ou plusieurs fois, des sommes qui seraient issues d'un ou plusieurs tirage(s) par Tarkett Participation sur la Tranche B (tel que ce terme est défini ci-après), sous forme de crédit à terme.

Objet de la convention de prêt intragroupe : la convention de prêt intragroupe a notamment pour objet de financer le refinancement de l'endettement existant de la Société.

Conditions financières de la convention de prêt intragroupe : les principales conditions financières de la Convention de prêt intragroupe sont les suivantes :

- montant maximum de 528 000 000 € en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2021 à 446 192 246,68 € en principal, et 72 000 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 63 570 545,65 € au 31 décembre 2021);
- maturité : 7 ans ;
- marge : égale à celle de la Tranche B telle que mentionné dans l'acte d'adhésion à la convention de crédit de droit anglais (ci-dessous).

2) Acte d'adhésion à une convention de crédit de droit anglais

Dans le cadre de cet acte d'adhésion par la Société à une convention de crédit de droit anglais conclue entre notamment :

- Tarkett Participation en qualité d'emprunteur
- BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Société Générale en qualité d'arrangeurs et garants de l'offre
- les institutions financières qui y sont listées en qualité de prêteurs initiaux
- CACIB en qualité d'agent et en qualité d'agent des sûretés

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

les prêteurs mettent notamment à disposition (i) de Tarkett Participation, un prêt à terme d'un montant maximum de 889 173 870,24 € en principal, dont le montant s'élève au 31 décembre 2021 à 839 173 870,24 € en principal (la « Tranche B Euro ») et d'un montant de 72 000 000 USD (la « Tranche B USD ») et à disposition (ii) de Tarkett Participation et de l'ensemble des membres du Groupe, sous réserve de leur adhésion, un crédit renouvelable d'un montant total en principal de 350 000 000 € (la « Tranche Renouvelable ») ayant notamment pour objet le financement des besoins généraux du Groupe.

Dans le cadre de cette convention, la Société a adhéré en qualité d'emprunteur au titre de la Tranche Renouvelable mais également en qualité de garant. A ce titre, les emprunteurs et garants, dont Tarkett SA, garantissent les obligations des autres débiteurs (en ce compris Tarkett Participation (via une garantie remontante), Tarkett SA et/ou ses filiales ayant adhéré à la convention de crédit via l'acte d'adhésion), dans la limite, à tout moment, des sommes dont la Société et ses filiales auront bénéficié (via la convention de prêt intragroupe) ou par tous moyens.

Objet de la convention de crédit : la convention de crédit, d'un montant initial maximum de 1 239 173 870,24 €, finalement utilisé au 31 décembre 2021 à hauteur de 1 189 173 870,24 €, et d'un montant de 72 000 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 63 570 545,65 € au 31 décembre 2021), a notamment pour objet :

- pour la Tranche B Euro et la Tranche B USD : (a) le financement partiel du prix d'acquisition des actions cibles (en ce compris le refinancement de tout tirage de la Tranche Renouvelable ayant été affecté à l'acquisition d'actions cibles) et des frais y afférents ; et (b) le financement du refinancement au moyen de la mise à disposition du prêt intragroupe par Tarkett Participation à la Société, et
- pour la Tranche Renouvelable : le financement des besoins généraux et opérationnels, de développement et d'investissement du Groupe ainsi que toute acquisition et le refinancement de certains prêts à terme.

Conditions financières de la convention de crédits : Les principales conditions financières de la convention de crédits sont les suivantes :

- montant disponible de 1 189 173 870,24 € et 72 000 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 63 570 545,65 € au 31 décembre 2021) en principal ;
- maturité de la Tranche B : 7 ans ;
- maturité de la Tranche Renouvelable : 6 ans et 6 mois ; marge de la Tranche B Euro : entre 3,00% et 3,75% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- marge de la Tranche B USD : entre 3,25% et 4,25% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;

- marge de la Tranche Renouvelable : entre 1,75% et 2,50% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- commission d'arrangement (« underwriting fee ») égale à 1,25% du montant en principal ; et
- commission d'engagement (« commitment fee ») égale à 30% de la marge applicable sur l'engagement disponible du prêteur concerné au titre de la Tranche Renouvelable pour la période de disponibilité applicable à la Tranche Renouvelable.

3) Acte d'adhésion à une convention de subordination de droit anglais

L'adhésion, par voie d'acte d'adhésion par la Société, à la convention de subordination de droit anglais a vocation à régir les droits des créanciers au titre notamment de la convention de crédit mentionnée précédemment.

Nous vous informons que le Conseil de surveillance a conclu que les conventions mentionnées précédemment présentent les avantages financiers suivants pour la Société :

- Positionnement sur le marché : la possibilité pour la Société d'avoir accès à un marché plus liquide que le marché obligataire, celui des deux Tranche B, et plus disposé à financer sa croissance externe ;
- Capacité de financement : la possibilité pour la Société de couvrir ses besoins financiers généraux et son besoin en fonds de roulement ;
- Flexibilité : un assouplissement des conditions de remboursement des crédits au titre de la convention de crédit (un remboursement anticipé des deux Tranches B à tout moment sans frais, à l'exception d'une première période de six mois durant laquelle une pénalité de 1% serait appliquée et un remboursement anticipé, de tout ou partie, de la Tranche Renouvelable) ;
- Ratios financiers : l'absence de tout ratio financier devant être respecté par le Groupe dans le cadre du refinancement de l'endettement existant par la Société, à l'exception, du respect d'un ratio de levier sous réserve que les tirages au titre de la Tranche Renouvelable soient supérieurs à 40% du montant global de la Tranche Renouvelable. Le covenant financier est également fixé à un niveau significativement plus élevé (environ 5,8x) ;
- Conditions financières : les conditions financières des deux Tranches B reflétées dans le Prêt Intragroupe apparaissent compétitives dans le marché Term Loan B, étant noté que ce financement bénéficie de conditions de marché extrêmement favorables, proches des plus bas historiques et du processus compétitif mis en place avec les banques retenues ; et
- Maturité : l'occasion pour la Société d'anticiper sur le refinancement de ses lignes de financement existantes (la maturité des deux Tranches B (i.e. 7 ans) et de la Tranche Renouvelable (i.e. 6,5 ans) étant plus longue que la durée résiduelle des crédits existants (i.e. 5 ans pour le crédit revolving existant et entre 2 et 5 ans pour les crédits Schuldschein).

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

2. Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la Société Investissement Deconinck (« S.I.D. »)

Personnes concernées : MM. Julien, Didier, Eric et Bernard-André Deconinck et M. Eric La Bonnardière, membres du Conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires, directement et indirectement, de la société S.I.D.

1) Contrat de prestations de services

Nature et objet : Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 17 décembre 2013 et modifiée par votre Conseil de surveillance du 26 juin 2018, avec effet rétroactif au 1er janvier 2018 s'est poursuivie en 2021. Elle prévoit que Tarkett assure au profit de la S.I.D. , des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à son activité. Au titre de l'exercice 2021, Tarkett a facturé la S.I.D. 55 000 euros (hors taxes) au titre de cette convention.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit au maintien de la convention : Ces prestations sont nécessaires à la gestion de la S.I.D., actionnaire principal de Tarkett, et se sont poursuivies en 2021.

2) Convention d'assistance et d'animation

Nature et objet : Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 9 octobre 2013 et modifiée par votre Conseil de surveillance du 26 juin 2018, avec effet rétroactif au 1er janvier 2018 s'est poursuivie en 2020. Elle prévoit que la S.I.D. fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. Au titre de l'exercice 2021, la S.I.D. a facturé Tarkett au titre de cette convention à hauteur de 300 000 euros (hors taxes).

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit au maintien de la convention : Ces prestations d'assistance et d'animation sont nécessaires à la gestion de Tarkett et se sont poursuivies en 2021.

En application de la loi, nous vous signalons que le Conseil de surveillance n'a pas procédé à l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice, prévu par l'article L.225-88-1 du Code de commerce.

Fait à Paris La Défense,
le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A

Renaud Laggiard
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

10.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de votre société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés, au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement au titre de la vingtième résolution ne pourra représenter plus de 1% du capital de votre société à la date de la présente assemblée étant précisé que les attributions décidées au titre de la présente résolution en faveur de chacun des membres du Directoire de la Société seront préalablement autorisées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourront représenter plus de 30 % du nombre d'actions autorisé par la présente résolution.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à attribuer des actions gratuites existantes.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

**Fait à Paris La Défense,
le 10 mars 2022**

Les Commissaires aux comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Renaud Laggiard
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

11. Demande d'envoi de documents et de renseignement

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Vendredi 29 avril 2022 à 9h30

À adresser à :

> la Société : par courrier postale à l'attention de Responsable Juridique Corporate « AG 29 avril 2022 » - 1, Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris la Défense ou bien par courrier électronique à l'adresse actionnaires@tarkett.com en indiquant l'adresse (postale ou électronique) à laquelle vous souhaitez qu'il soit répondu à votre demande.

ou à;

> CACEIS Corporate Trust : Service Assemblées Générales Centralisées - 14 rue Rouget de Lisle - 92862 ISSY-LES-MOULINEAUX Cedex 9

Je soussigné(e) :

Nom :

Prénom :

Adresse postale :

Adresse électronique :

Propriétaire de :

- actions nominatives ; et/ou

- actions au porteur inscrites en compte chez¹

de la société **TARKETT**.

demande l'envoi des documents et renseignements concernant l'Assemblée Générale visée ci-dessus tels qu'ils sont visés par l'article R.225-83 du Code de commerce :

Par voie postale ; ou

Par voie électronique.

Fait à, le 2022

Signature

Conformément à l'article R.225-88 alinéa 3 du Code de commerce, les actionnaires titulaires d'actions nominatives peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R.225-81 et R.228-83 du Code de commerce, à l'occasion de chacune des assemblées générales ultérieures. Au cas où l'actionnaire désirerait bénéficier de cette faculté, mention devra être portée sur la présente demande.

¹ Indication de votre établissement teneur de compte accompagnée d'une attestation justifiant de votre qualité d'actionnaire délivrée par cet établissement à la date de la demande.

Conception et Réalisation



pomelo-paradigm.com/pomdocpro/

Tarkett

Siège social

1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett.com