

Assemblée
Générale 2023

Brochure
de convocation

Sommaire

1	Mot du Président du Directoire	3
2	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023	4
3	Comment participer à l'Assemblée Générale	5
4	Tarkett en bref	11
5	Rapport d'activité	18
6	Résultats au cours des cinq derniers exercices	32
7	Biographie des membres du Conseil : renouvellement de mandats ou ratification des nominations par cooptation	33
8	Rémunération	37
9	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023	59
10	Rapport des Commissaires aux comptes	72
11	Demande d'envoi de documents et de renseignement	86

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 21 avril 2023 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 21 avril 2023

A titre ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022
3. Affectation du résultat de l'exercice 2022
4. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Didier Michaud Daniel pour une durée de quatre (4) ans
5. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Françoise Leroy pour une durée de quatre (4) ans
6. Ratification de la nomination par cooptation de Mme Marine Charles en qualité de membre du Conseil de surveillance
7. Ratification de la nomination par cooptation de Mme Tina Mayn en qualité de membre du Conseil de surveillance
8. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022
9. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire
10. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire
11. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance
12. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire
13. Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire
14. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance
15. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance
16. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

A titre extraordinaire

17. 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
18. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres
19. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

A titre ordinaire

20. 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 19 avril 2023, zéro heure (heure de Paris)** :

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

Par l'inscription de ses actions dans le compte de titres nominatifs tenu pour la Société par son mandataire Uptevia (Service Assemblées Générales – Immeuble FLORES - 12 place des Etats-Unis CS 40083 - 92549 Montrouge Cedex).

Pour l'actionnaire au porteur :

Par l'inscription de ses actions 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 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.

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

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 adressée par voie postale, en précisant qu'il souhaite participer à l'Assemblée générale et obtenir une carte d'admission puis le renvoyer daté et signé à Uptevia à l'aide de l'enveloppe T jointe à la convocation.

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.

Les demandes de carte d'admission des actionnaires souhaitant assister personnellement à l'Assemblée Générale devront être réceptionnées par Uptevia selon les modalités indiquées ci-dessus au plus tard trois jours avant l'Assemblée, soit **le mardi 18 avril 2023**.

Les actionnaires qui ont fait la demande et qui n'ont pas reçu leur carte d'admission dans les deux jours ouvrés précédant l'Assemblée générale, soit **le mercredi 19 avril 2023, zéro heure (heure de Paris)** sont invités à :

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

Se présenter le jour de l'Assemblée Générale, directement aux guichets spécifiquement prévus à cet effet, munis d'une pièce d'identité.

Pour l'actionnaire au porteur :

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, soit **le mercredi 19 avril 2023, zéro heure (heure de Paris)**.

Modes de participation à l'Assemblée

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée Générale et souhaitant voter par correspondance ou donner une procuration dans les conditions légales et réglementaires pourront :

Par Internet:

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 adressée par voie postale, en précisant qu'il souhaite se faire représenter ou voter par correspondance puis le renvoyer daté et signé à Uptevia à l'aide de l'enveloppe T jointe à la convocation.

Pour l'actionnaire au porteur :

L'actionnaire au porteur devra demander le Formulaire unique de vote auprès de son établissement teneur de compte, à compter de la date de convocation de l'Assemblée Générale (soit le mercredi 5 avril 2023) et au plus tard six jours avant la date de l'Assemblée Générale (soit le samedi 15 avril 2023), le compléter en précisant qu'il souhaite se faire représenter ou voter par correspondance puis le renvoyer daté et signé à son établissement teneur de compte qui le transmettra avec l'attestation de participation émise par ses soins à Uptevia, Service Assemblées Générales – Immeuble FLORES - 12 place des Etats-Unis CS 40083 - 92549 Montrouge Cedex.

Modes de participation à l'Assemblée

Le Formulaire unique de vote devra être adressé, selon les modalités indiquées ci-dessus, à Uptevia au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit **le mardi 18 avril 2023**, à défaut de quoi, il ne pourra être pris en compte.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de Commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le formulaire de vote à distance, à l'adresse électronique suivante **ct-mandataires-assemblees@uptevia.com** en précisant ses nom, prénom, adresse et les nom et prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué ainsi que (i) pour l'actionnaire au nominatif pur, son identifiant Uptevia, (ii) pour l'actionnaire au nominatif administré, son identifiant disponible auprès de son établissement teneur de compte, ou (iii) pour l'actionnaires au porteur, ses références bancaires disponibles auprès de son établissement teneur de compte, étant précisé qu'une confirmation écrite des instructions devra parvenir à Uptevia par le biais de l'établissement teneur de compte.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard trois jours avant la date de tenue de l'Assemblée Générale, soit **le mardi 18 avril 2023** (si la notification est faite par courrier postal), ou **la veille de l'Assemblée Générale jusqu'à 15 heures** (si la notification est faite par voie électronique) pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et / ou traitée.

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.

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.22-10-28 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.

Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit avant **le mercredi 19 avril 2023, 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 son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après **le mercredi 19 avril 2023, 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 du commerce ne sera aménagé à cette fin.

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*

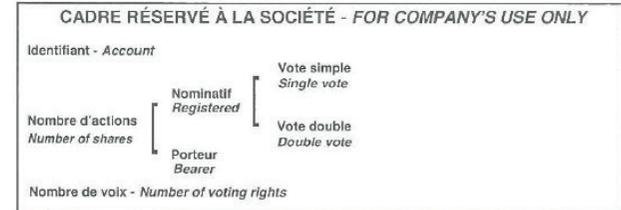
1 JE DÉSIRE ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire / *I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card: date and sign at the bottom of the form*

TARKETT

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
 au capital de 327 751 405 euros
 Siège Social : Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini
 92919 Paris La Défense
 352 849 327 R.C.S. Nanterre

Assemblée Générale Mixte
 du 21 avril 2023 à 9h30
 au siège social de la Société,
 Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense

Combined General Meeting
 on April 21st, 2023 at 9:30 a.m.
 at the headquarter,
 Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense



2

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

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"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés 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.

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

à la banque / *by the bank* sur 1^{ère} convocation / *on 1st notification* sur 2^{ème} convocation / *on 2nd notification*
 à la société / *by the company* **18 Avril 2023 / April 18th 2023**

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)

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 applies 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 Terr. 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 17 avril 2023**. 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 ou 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 31 mars 2023**.

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. En unissant nos forces, nous construisons des fondations plus solides, sur lesquelles nous pouvons tous nous appuyer pour les générations à venir. Ensemble, nous construisons le chemin vers de meilleurs revêtements de sol**.

UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS

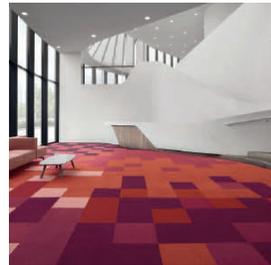
Nous offrons à nos clients l'un des plus larges portefeuilles de revêtements de sol et de surfaces sportives, et partageons avec eux notre expertise sur de multiples segments de marché.



Vinyle



Linoléum



Moquette



Parquet



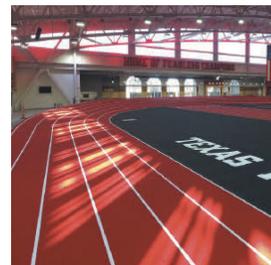
Stratifié



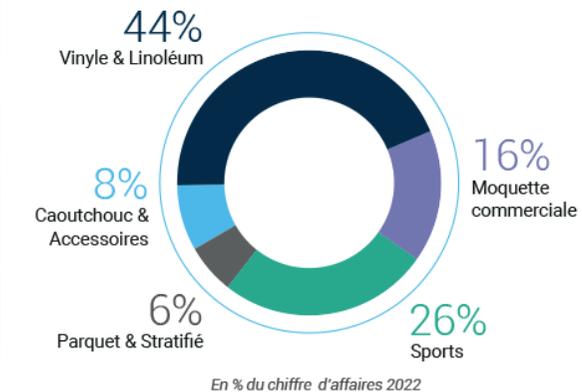
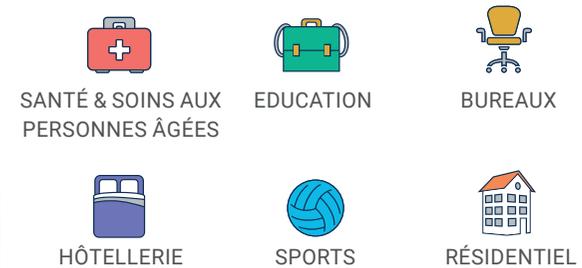
Caoutchouc & accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme



* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

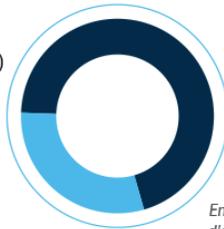
TARKETT DANS LE MONDE



UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

72%
Commercial
(Sport compris)

28%
Résidentiel



En % du chiffre d'affaires 2022

DES VENTES PORTÉES PAR LA RÉNOVATION

80%
Rénovation

20%
Construction neuve



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

Tarkett Human-Conscious Design® est notre engagement pour accompagner les générations actuelles et futures. En créant des revêtements de sol et des surfaces sportives respectueux des personnes et de la planète. Chaque jour, nous oeuvrons autour de 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®.



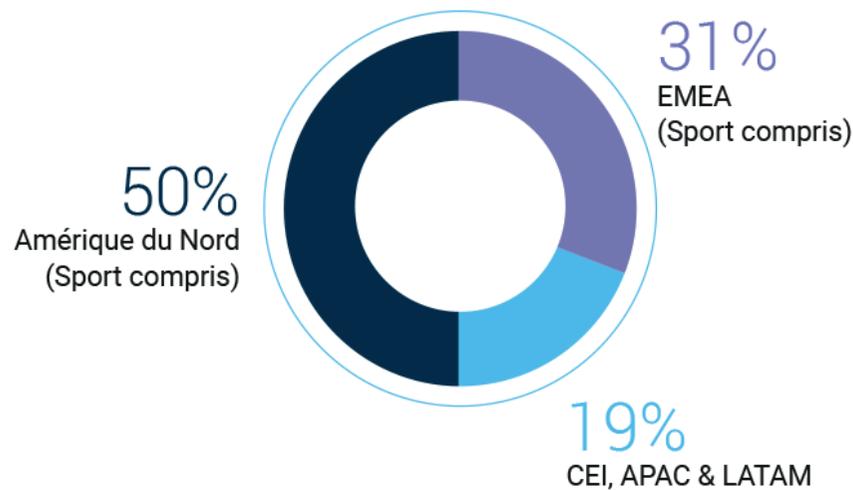
Respecter les 10 principes des Nations Unies.



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

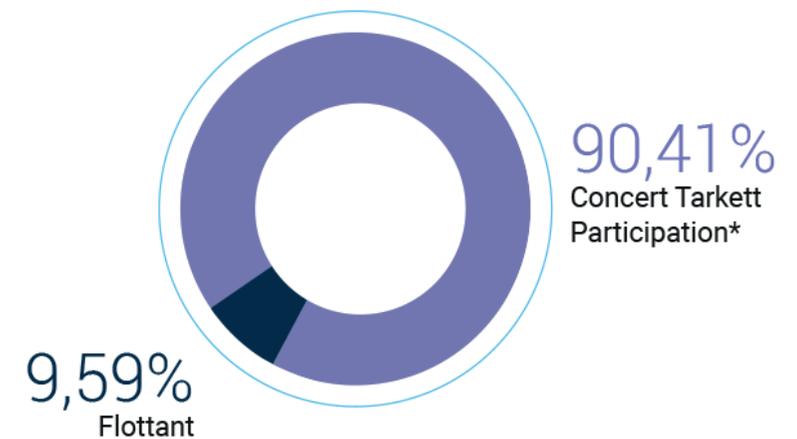
Tarkett en chiffres

VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CAPITAL

(31.12.2022)



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

*Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), 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, détiennent ensemble au 31 décembre 2022, 59 263 246 actions et 59 277 470 droits de vote de la Société, représentant 90,41% du capital et 90,07% des droits de vote de la Société. Cette détention comprend également les 109 310 actions propres comprenant 25 099 actions détenues directement par la Société et 84 211 actions détenues indirectement, via sa filiale de droit luxembourgeois Tarkett GDL SA détenue à 100% ainsi que les 4 000 actions détenues par des membres du Conseil de surveillance liés à la famille Deconinck et des actions des mandataires sociaux et salariés du Groupe Tarkett ayant conclu avec Tarkett Participation des contrats de liquidités portant sur des actions Tarkett.

Gouvernance

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de 13 membres dont 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



Marine Charles
Membre depuis 2023



Julien Deconinck
Membre depuis 2014



Nicolas Deconinck
Membre depuis 2015



Florent Jannier
Membre** depuis 2021



Françoise Leroy
Membre* depuis 2013



Tina Mayn
Membre depuis 2023



Didier Michaud-Daniel
Membre* depuis 2019



Sabine Roux de Bézieux
Membre* depuis 2017



Caroline Tith
Membre** depuis 2021



Bernard André Deconinck
Censeur



Charles Goulet
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)*
- Éric La Bonnardière
- Didier Michaud-Daniel*

Comité RSE :

- Sabine Roux de Bézieux* (Présidente)
- Nicolas Deconinck
- Tina Mayn

* Membre indépendant

** Membre représentant les salariés désigné 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 Dalieré
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



Eline Cormont-Girardey
Directrice Juridique Groupe



Séverine Grosjean
Directrice des Ressources Humaines et de la Communication Groupe



Arnaud Marquis
Directeur Développement Durable et Innovation Groupe



Carine Vinardi
Directrice Groupe de la R&D et des Opérations



Hervé Legrand
Directeur des Systèmes d'Information du Groupe

* Australie / Nouvelle-Zélande

Notre modèle d'affaires : nous voulons avoir un impact positif sur nos clients, nos équipes, la planète

Notre contribution pour un capital durable



Capital financier

- Coté à la Bourse de Paris (Euronext Paris)
- Concert Tarkett Participation (90,41%)
- Flottant (9,59%)



Capital industriel

- 34 sites de production dans 19 pays (Europe, Russie, Amérique du Nord, Serbie, Chine, Ukraine, Brésil, Mexique, Australie, Turquie)
- 8 centres de recyclage



Intellectual capital

- 139 familles de brevets actifs dans 42 pays
- 25 laboratoires R&D
- Tarkett Human-Conscious Design®
- Réseau d'experts internes et programmes (World Class Manufacturing, Cradle to Cradle®, Talent Philosophy...)
- Partenariats scientifiques (universités, Environmental Protection Encouragement Agency - EPEA, fournisseurs...)



Capital humain, social et relationnel

- Employés : 12 000 dans 45 pays, représentant plus de 50 nationalités
- Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays (forces de ventes, showrooms...)
- Fournisseurs diversifiés, des producteurs mondiaux de matières premières stratégiques (PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux
- Communautés locales : coopération étroite avec nos sites



Capital naturel

- Energie de sources renouvelables et non-renouvelables
- Eau
- Matières premières renouvelables (bois, jute, liège,...) et non renouvelables (fossiles et minérales), de sources vierges ou recyclées



Capital de gouvernance et conformité

- Directoire, Conseil de surveillance et 3 comités spécialisés (y compris RSE)
- Comité Exécutif
- Code éthique et de conformité
- Procédure d'alerte
- Charte de déontologie boursière

La section 3.2.1 du DEU 2022 de la partie sur la gouvernance de la RSE décrit la manière dont Tarkett est organisée pour conduire le changement et atteindre ses objectifs de RSE

impact 2027

Mission : Créer des surfaces uniques

qui améliorent la vie des gens et sont bonnes pour la planète.

Vision : Être l'entreprise de revêtements de sol et de surfaces sportives la plus innovante, la plus durable, et offrant la meilleure expérience pour nos clients et collaborateurs..

1. Responsabiliser nos équipes performantes

2. Offrir à nos clients une expérience de premier ordre
3. Créer des produits et services innovants
4. Être à la pointe en matière de développement durable

Nos valeurs : Engagement – Collaboration – Créativité – Bienveillance

Segments :

Une expertise reconnue dans des segments spécifiques, en rénovation et construction neuve



- Santé & Soins aux personnes âgées



- Education



- Bureau



- Hôtellerie



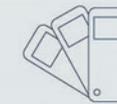
- Sports



- Résidentiel

Solutions :

Une offre complète et coordonnée de revêtements de sol et surfaces sportives



- Sols souples (vinyle, linoléum...)
- Moquette commerciale
- Parquet et stratifié
- Caoutchouc et accessoires
- Gazon synthétique et pistes d'athlétisme

Canaux :

Un service de proximité, adapté aux différentes catégories de clients et régions



- Distribution, bricolage et plateformes numériques en ligne
- Grands comptes, utilisateurs, gestionnaires de bâtiments
- Prescripteurs (architectes, designers), installateurs, maîtres d'œuvre

Nos parties prenantes : Notre ambition : passer à une économie bas carbone et circulaire par un dialogue continu et une collaboration avec nos parties prenantes

Les principaux moyens de dialogue sont décrits dans la section 3.5 du DEU 2022

- Clients, architectes, designers, installateurs et utilisateurs finaux
- Employés et autres travailleurs externes
- Fournisseurs, prestataires de services et partenaires commerciaux
- Actionnaires, investisseurs, prêteurs et la communauté financière
- Fédération professionnelles, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques
- Pouvoirs publics, organisations intergouvernementales et non gouvernementales

La section 3.1.3 du DEU 2022 présente l'ambition du Groupe de placer ses parties prenantes au cœur de son modèle d'entreprise, en répondant à leurs attentes, ainsi que la manière dont la stratégie Impact2027 et les objectifs de RSE de Tarkett contribuent aux objectifs de développement durable de l'ONU.

et nos parties prenantes

Nos résultats : des performances durables malgré un contexte difficile

Démontrer la résilience du modèle économique de Tarkett

▶ 3 359 M€ Chiffre d'affaires (8.9% croissance organique)	235 M€ EBITDA ajusté	7% Marge d'EBIDTA ajusté (% des ventes nettes)	-26,8 M€ Résultat net (part du Groupe)	765 M€ Rémunérations	97 M€ Investissements	24 M€ Impôts sur les sociétés payées	0.2 M€ Soutien aux communautés locales (Tarkett Cares)
--	--------------------------------	---	---	--------------------------------	---------------------------------	---	---

Confirmer notre position solide mondiale

▶ 3^{ème} groupe mondial de revêtements de sol	1,3 million de m ² vendus chaque jour dans plus de 100 pays	N°. 1 en revêtements vinyle
--	---	------------------------------------

Maintenir les efforts pour protéger les équipes et développer les talents

▶ 3,36 taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t - # d'accidents de travail avec arrêt < > 24 heures par million d'heures de travail) pour l'ensemble des employés <i>Objectif 2025 : 1,0</i>	27% des postes de management occupés par des femmes <i>Objectif 2025 : 30%</i>	54% des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne <i>Objectif 2025 : 70%</i>	45% des employés formés pendant l'année	93% des employés permanents inscrits ont bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance »
--	--	---	--	---

Sécurité

Répondre aux attentes des clients et de la société avec des matériaux de qualité et des espaces sains

- Evaluer les matières premières (impact sur la santé et l'environnement) selon les principes Cradle to Cradle® (95%)
- Contribuer au bien-être par nos produits : qualité de l'air intérieur (99 % des revêtements de sol à faibles émissions de composés organiques volatils), espaces sains (96% de revêtements de sol utilisant des plastifiants sans phtalates), confort (visuel, acoustique, installation, maintenance...)
- Sélectionner des matières premières qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (69% - renouvelables, abondantes ou recyclées)

Diversité

Soutenir une relance verte en répondant à l'urgence climatique et en développant une approche d'économie circulaire

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre des sites de production pour être aligné avec l'Accord de Paris (-41% des émissions de scope 1 & 2 vs 2019, 43% énergies renouvelables) *Objectif 2030 : -50% des émissions Scope 1 & 2 de GES par rapport à 2019 & -30% des émissions Scope 1+2+3 de GES par rapport à 2019 (Scope 3 comprend les biens achetés et le traitement des produits vendus en fin de vie)*
- Passer à un modèle d'économie circulaire apportant une contribution positive au changement climatique, en utilisant davantage de matériaux recyclés (~145 000 tonnes, 17% des matières premières en volume) *Objectif 2030 : 30% (en volume) de matières premières recyclées*
- Recycler nos déchets de production en interne et externe
- Collecter des revêtements de sol via le programme ReStart® (~115 000 tonnes entre 2010 et 2022)
- Innover et éco-concevoir à l'aide de nouvelles technologies pour des produits bas carbone qui peuvent être démontés et recyclés
- Réaliser des économies d'eau (-59 m³ par rapport à 2010) en équipant les usines de circuit d'eau en boucle fermée (69%)

Mobilité interne

Formation et performance

Favorisant la collaboration dans la chaîne de valeur et dans les communautés

- Promouvoir le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement (programme « achats responsables », avec 42% des fournisseurs adhérant à notre code de conduite ou équivalent, éco-conception Cradle to Cradle®)
- Partager nos informations produits avec nos clients (Material Health Statements - MHS, Déclarations Environnementales de produits - EPD) dialogue dans 37 showrooms
- Soutenir les communautés locales via Tarkett Cares et l'implication des salariés
- Former les élèves et les professionnels aux métiers de solier ou aux techniques de pose via Tarkett Academy (52 000 personnes de 2012 à 2022)

La section 3.3 du Document d'enregistrement universel 2022 sur les risques et opportunités en matière de RSE décrit comment Tarkett contribue à relever les défis mondiaux

5. Rapport d'activité

5.1 Chiffres clés

Les informations qui suivent exposent la situation financière, les résultats du Groupe ainsi que les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent aux Sections 5.1 à 5.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

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 2022 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes de la Société. Le rapport des Commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés figurent en Section 10 de la présente brochure de convocation et dans la Section 5.9 du Document d'enregistrement universel 2022.

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.

Chiffres clés du Groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	3 358,9	2 792,1
Croissance organique ⁽¹⁾	+8,9%	+6,4%
EBITDA ajusté avant IFRS 16 ⁽¹⁾	200,6	197,7
% du chiffre d'affaires net	6,0%	7,1%
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	234,9	229,0
% du chiffre d'affaires net	7,0%	8,2%
EBIT ajusté avant IFRS 16 ⁽¹⁾	83,0	77,8
% du chiffre d'affaires net	2,5%	2,7%
EBIT ajusté ⁽¹⁾	85,8	80,2
% du chiffre d'affaires net	2,6%	2,9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	44,4	59,6
% du chiffre d'affaires net	1,3%	2,1%
Résultat de la période - part du Groupe	(26,8)	15,1
Résultat par action (en euros)	(0,41) ⁽³⁾	0.23
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	913,0	840,2
Endettement net avant IFRS 16 ⁽²⁾	535,4	367,6
Endettement net ⁽²⁾	654,8	475,6
Total bilan	2 606,4	2 418,3
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	47,9	191,6
Investissements	(98,1)	(72,8)
Free cash flow ⁽¹⁾	(148,3)	19,5
Capitalisation boursière au 31 décembre	754	1 278
Effectif au 31 décembre	12 136	12 008

⁽¹⁾Cf. Section 4.7 du Document d'enregistrement universel 2022.

⁽²⁾Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

⁽³⁾Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale du 21 avril 2023, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 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 ci-après :

2022 (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	912,3	923,7	652,8	870,2	-	3 358,9
Marge brute	196,7	149,8	110,6	147,8	0,1	605,1
% du chiffre d'affaires net	21,6%	16,2%	16,9%	17,0%	-	18,0%
EBITDA ajusté	76,6	44,0	84,8	86,5	(57,0)	234,9
% du chiffre d'affaires net	8,4%	4,8%	13,0%	9,9%	-	7,0%
Ajustements	(2,8)	(11,8)	(14,8)	(0,8)	(9,4)	(39,5)
EBITDA	73,8	32,2	70,0	85,8	(66,4)	195,4
% du chiffre d'affaires net	8,1%	3,5%	10,7%	9,9%	-	5,8%
Résultat d'exploitation (EBIT)	(13,4)	(46,3)	21,3	58,5	24,3	44,4
% du chiffre d'affaires net	(1,5%)	(5,0%)	3,3%	6,7%	-	1,3%
Investissements courants	35,5	16,2	21,1	20,8	3,1	96,7

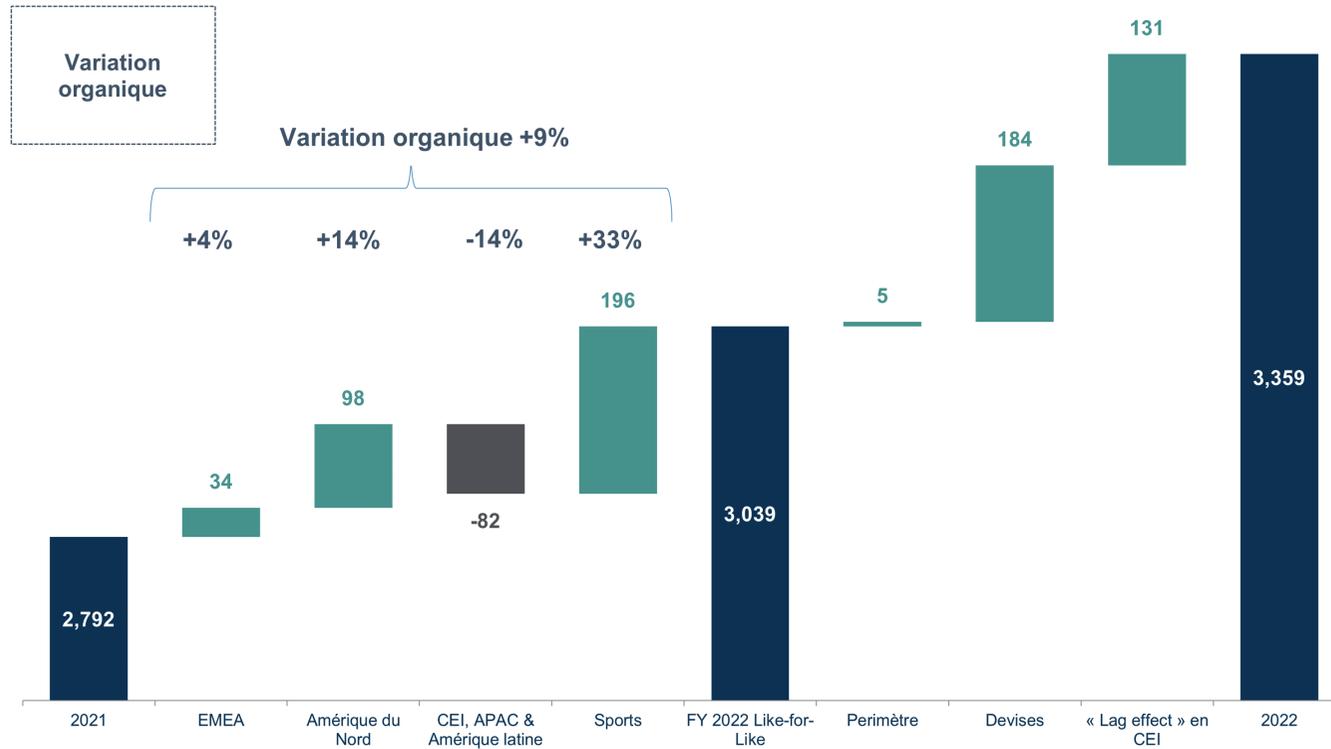
2021 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	888,5	727,2	588,6	587,7	-	2 792,1
Marge brute	211,0	137,1	110,8	90,7	1,0	550,6
% du chiffre d'affaires net	23,7%	18,9%	18,8%	15,4%	0,0%	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

Chiffres clés

Chiffre d'affaires net

En 2022, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à 3 359 millions d'euros, contre 2 792 millions d'euros en 2021, soit une augmentation de + 20,3%.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de +8,9%**, excluant les variations des taux de change de +314 millions d'euros, dont +131 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 +11,7% en 2022 par rapport à l'année précédente.



Chiffres clés

EMEA

Le segment EMEA a réalisé un chiffre d'affaires de 912,3 millions d'euros, en hausse de +2,7% par rapport à 2021 grâce à une forte hausse des prix de vente. Le volume d'activité a été en retrait dans le résidentiel principalement du fait d'une baisse de la demande qui s'est particulièrement accentuée au deuxième semestre. Le Commercial a globalement mieux résisté en particulier dans la moquette et les dalles de LVT.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 923,7 millions d'euros, en hausse de +27,0% par rapport à 2021, reflétant une solide croissance à taux de change et périmètre constants de +13,5% et un effet de change positif lié à l'appréciation du dollar par rapport à l'euro sur la période. Les segments Commerciaux (Bureaux, Santé et Education) ont connu une croissance en volume, bénéficiant notamment aux accessoires. Le volume d'activité Résidentiel a ralenti dans un contexte marqué par l'inflation et la hausse des taux d'intérêts.

Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 557,0 millions d'euros en 2021 à 623,0 millions d'euros en 2022, soit une augmentation de +66,0 millions d'euros. Elle représente 18,5% du chiffre d'affaires en 2022, soit une baisse limitée de 1,5 point par rapport à 2021.

Cette augmentation est principalement due à aux augmentations de prix pratiquées dans tous les segments venant atténuer l'augmentation du coût des matières premières.

CEI, APAC et Amérique latine

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 652,8 millions d'euros, soit une hausse de +10,9% en 2022, grâce notamment à un effet change positif de +24,8% lié au Rouble. Les ventes à taux de change et périmètre constants sont en baisse de -13,9%, et -0,3% en incluant les hausses de prix dans les pays de la CEI mises en place pour contrer l'inflation. Les trois zones géographiques ont augmenté les prix de ventes.

Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires du Sport s'est élevé à 870,2 millions d'euros, en hausse de +48,1% par rapport à 2021 reflétant principalement une hausse organique de l'activité de +33,5% compte tenu d'un effet change favorable lié au dollar. L'activité Sports a eu une dynamique importante tirée par une croissance importante des volumes.

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.

Chiffres clés

EBITDA ajusté

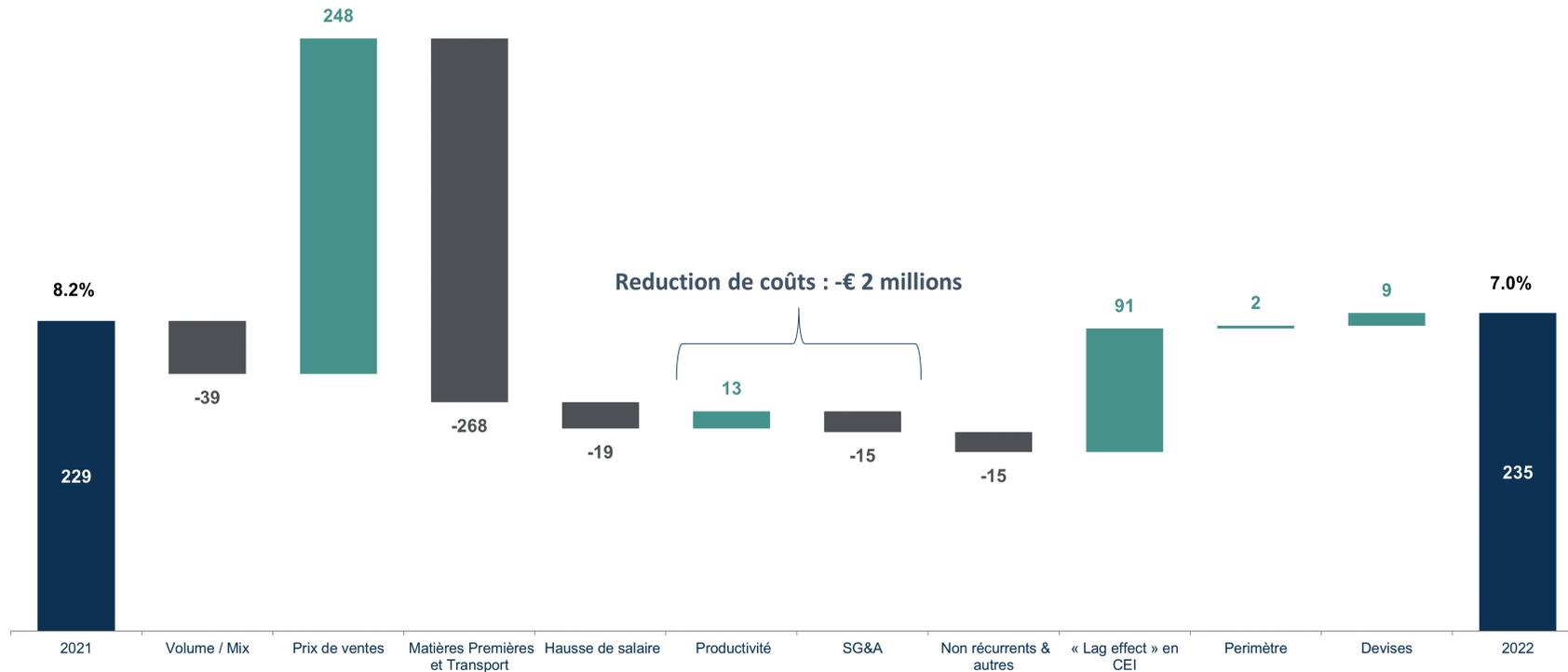
L'EBITDA ajusté s'est élevé à 234,9 millions d'euros en 2022 par rapport à 229,0 millions d'euros en 2021 et a représenté 7,0% du chiffre d'affaires contre 8,2% en 2021.

L'inflation des matières premières, de l'énergie et du transport est sans précédent. Elle s'est élevée à 268 millions d'euros, et a été accompagnée de tensions sur l'approvisionnement de certaines matières premières dans la première partie de l'année. Tarkett a déployé avec succès des hausses de prix de vente tout au long de l'année atteignant un effet favorable de 327 millions d'euros par rapport à 2021 (incluant les augmentations de prix en CEI comprises dans le Lag effect), ce qui a permis d'atteindre une balance d'inflation positive de 59 millions d'euros, au-delà de l'objectif initial de neutralisation de l'inflation.

Bien que les volumes soient globalement constants, le mix des gammes de produits s'est dégradé et a un effet négatif sur la rentabilité.

La productivité industrielle s'est élevée à 13 millions d'euros, inférieure aux attentes compte tenu principalement de la baisse des volumes d'activité. Elle ne compense donc que partiellement la hausse des salaires et des frais généraux.

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.



Chiffres clés

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 8,4%, en baisse de 300 points de base par rapport à 2021. L'inflation des matières premières a été compensée par l'augmentation des prix de ventes. L'EBITDA d'EMEA a été fortement impacté par la baisse des volumes sur le second semestre.
- > **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté est de 4,8% en 2022 par rapport à 6,0% en 2021. La rentabilité de TNA a été impactée par l'inflation des matières premières, mais compensée par l'augmentation des prix de vente. Les volumes restent au même niveau que sur l'année 2021 ;
- > **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 13,0%, en baisse de 200 points de base par rapport à 2021. La baisse des volumes n'a pas été compensée par l'augmentation des prix. La rentabilité est impactée par l'augmentation importante des coûts de matières premières. Les gains de productivité sont supérieurs à ceux de 2021 ;

- > **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 9,9%, en augmentation de 200 points de base par rapport à l'année dernière. La hausse des prix de vente a compensé la hausse des matières premières. Et les volumes sont en nette progression par rapport à 2021 ;
- > Les **coûts centraux non alloués** étaient de 57,0 millions d'euros en 2022, en hausse de +11,7% par rapport à 2021, reflétant l'inflation salariale usuelle et les investissements en projets informatiques.

Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2022 du Groupe s'élève à 44,4 millions d'euros, soit 1,3% du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2022 a diminué de -25,5% par rapport à 2021. Cette baisse s'explique principalement par une baisse des volumes partiellement compensée par des gains de productivité.

Résultat financier

Le résultat financier est de -51,3 millions d'euros en 2022 contre -38,8 millions d'euros en 2021, en augmentation compte tenu d'une hausse des intérêts financiers liés à la nouvelle structure financière du Groupe conjuguée à un effet année pleine sur 2022 contre seulement 5 mois de charge en 2021.

Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2022 s'est élevée à -18,1 millions d'euros, en augmentation par rapport à la charge de -11,0 millions d'euros enregistrée en 2021. Ceci s'explique principalement par la hausse du résultat imposable en Amérique du Nord et la bonne performance du Sport.

Résultat net

Le résultat net du Groupe est de -26,0 millions d'euros en 2022 contre +15,1 millions d'euros en 2021.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de -26,8 millions d'euros en 2022 contre 15,1 millions d'euros en 2021.

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 2022. 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 2022, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 535,4 millions d'euros, soit une augmentation de 167,8 millions d'euros par rapport à la dette nette de 367,7 millions d'euros du 31 décembre 2021. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est de 2.6x avant application de la norme IFRS 16 et de 2.8x après application de la norme, contre 1.9x et 2.1x au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2022, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 220,8 millions d'euros contre 205,4 au 31 décembre 2021. Par ailleurs, le montant des lignes confirmées de crédit bancaire non tirées au 31 décembre 2022 s'élève à 215 millions d'euros.

Compte tenu du niveau d'incertitudes qui reste important, le Groupe va poursuivre les actions pour préserver le cash-flow en 2023. Ainsi, le Directoire proposera de ne pas verser de dividende en 2023 au titre de l'exercice 2022.

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 dépôt du Document d'enregistrement universel 2022. 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 2023. 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 2023 montre :

- > aux États-Unis, un rythme de croissance de +1,4% en 2023 ;
- > en zone euro, une croissance de +0,7% en 2023 ;
- > des taux de croissance de +0,3% en 2023 pour la Russie et de +1,2% au Brésil en 2023.

Prévisions de croissance du PIB ⁽¹⁾	2022	2023	2024
États-Unis	+2,0%	+1,4%	+1,0%
Zone euro	+3,5%	+0,7%	+1,6%
Allemagne	+1,9%	+0,1%	+1,4%
France	+2,6%	+0,7%	+1,6%
Royaume-Uni	+4,1%	-0,6%	+0,9%
Russie	-2,2%	+0,3%	+2,1%
Brésil	+3,1%	+1,2%	+1,5%
Chine	+3,0%	+5,2%	+4,5%
Monde	+3,4%	+2,9%	+2,1%

(1) Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2023

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 2022, le Groupe a présenté un nouveau plan stratégique couvrant la période 2022-2027 et qui s'appuie sur quatre piliers qui sont décrits en détail Section 1.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

Le contexte macroéconomique va continuer de peser sur le niveau de la demande en 2023, notamment du fait du niveau de l'inflation et des hausses de taux d'intérêts.

Au regard des tendances de fin 2022, Tarkett estime que le volume d'activité des produits revêtement de sol va subir un ralentissement au cours du premier semestre 2023. Les activités de la division Sports bénéficient toujours d'un marché solide et devraient continuer de croître, à un rythme cependant moins rapide que ce qui a été observé en 2022.

La situation géopolitique en Russie et en Ukraine entraîne des conséquences significatives sur la demande des principaux marchés de la région. En Russie, où Tarkett a réalisé environ 9% de son chiffre d'affaires en 2022 (base taux de change moyen 2022), le Groupe observe un niveau de volume d'activité inférieur d'environ 25% à l'année 2021.

Dans ce contexte, le Groupe a pris des mesures immédiates de diminution des dépenses discrétionnaires. En parallèle, des actions de réduction de la structure des coûts sont en cours de déploiement dans les régions les plus pénalisées par le ralentissement d'activité.

Les prix des principales matières premières du Groupe se sont stabilisés et sont dans certains cas en baisse dans un contexte de ralentissement de la demande. Les prix de l'énergie sont également moins élevés que fin 2022, mais de nouvelles hausses de prix en 2023 ne sont pas exclues, notamment en Europe en raison des tensions sur la chaîne d'approvisionnement du gaz et de capacités contraintes chez certains fournisseurs d'électricité. La hausse des salaires sera globalement plus élevée que les années précédentes.

Le Groupe met également en œuvre toutes les mesures nécessaires pour réduire le levier d'endettement. Le niveau d'activité dans les usines a été significativement réduit pour adapter le niveau de production à la demande et réduire les stocks dans les activités dont les volumes de vente ralentissent. Des mesures structurelles de simplification des gammes de produits et d'optimisation de la gestion des stocks contribuent également à la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Les investissements seront engagés de manière sélective en priorisant les projets d'innovation, de réduction de l'empreinte carbone et d'automatisation avec un retour sur investissement rapide. Le niveau des dépenses d'investissement sera limité à 90 millions d'euros.

5.4 Comptes consolidés au 31 décembre 2022

Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2022	2021
Chiffre d'affaires net		3 358,9	2 792,1
Coût de revient des ventes		(2 753,8)	(2 241,5)
Marge brute		605,1	550,6
Autres produits opérationnels		10,7	12,2
Frais commerciaux		(345,1)	(296,0)
Frais de recherche et de développement		(25,5)	(23,1)
Frais généraux et administratifs		(184,1)	(172,9)
Autres charges opérationnelles		(16,7)	(11,2)
Résultat d'exploitation	(3)	44,4	59,6
Produits financiers		2,6	1,0
Charges financières		(53,8)	(39,7)
Résultat financier	(7)	(51,3)	(38,8)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(1,0)	5,3
Résultat avant impôt		(7,9)	26,1
Impôt sur le résultat	(8)	(18,1)	(11,0)
Résultat net des activités poursuivies		(26,0)	15,1
Résultat net de la période		(26,0)	15,1
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		(26,8)	15,1
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	-
Résultat net de la période		(26,0)	15,1
Résultat par action :			
Résultat de base par action hors auto détention (en euros)	(9)	(0,41)	0,23
Résultat par action après attribution des actions de performance (en euros)	(9)	(0,41)	0,23

Comptes consolidés au 31 décembre 2022

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
Résultat net de la période		(26,0)	15,1
Autres éléments du résultat global			
Ecart de conversion résultant des activités à l'étranger		27,4	34,1
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	38,9	3,5
Charge d'impôt		(0,2)	(0,9)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		66,1	36,7
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	24,1	18,9
Charge d'impôt		(1,8)	(4,5)
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat		22,4	14,5
Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt		88,5	51,1
Total du résultat global de la période		62,5	66,2
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		61,7	66,2
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	-
Total du résultat global de la période		62,5	66,2

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Ecart d'acquisition (goodwill)	(5)	679,2	647,9
Immobilisations incorporelles	(5)	59,7	77,6
Immobilisations corporelles	(5)	556,0	530,9
Autres actifs financiers	(7)	49,0	19,3
Impôts différés actifs	(8)	92,3	83,1
Autres actifs immobilisés		-	-
Total des actifs non courants		1 436,3	1 358,8
Stocks	(3)	537,6	471,7
Clients et comptes rattachés	(3)	265,5	244,8
Autres créances	(3)	146,3	137,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	220,8	205,4
Total des actifs courants		1 170,1	1 059,5
Total des actifs		2 606,4	2 418,3

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		443,3	330,0
Résultat de la période (part du Groupe)		(26,8)	15,1
Capitaux propres (part du Groupe)		911,6	840,2
Participations ne donnant pas le contrôle		1,4	-
Total des capitaux propres		913,0	840,2
Autres dettes non courantes		12,6	9,7
Dettes financières	(7)	802,7	614,4
Autres dettes financières	(7)	2,3	0,2
Impôts différés passifs	(8)	7,7	13,2
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	85,7	117,3
Autres provisions long terme	(6)	34,2	35,0
Total des passifs non courants		945,2	789,8
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	344,2	403,8
Autres dettes courantes	(3)	292,6	270,2
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	72,9	66,7
Autres passifs financiers	(7)	5,3	6,1
Autres provisions court terme	(6)	33,1	41,5
Total des passifs courants		748,1	788,4
Total des capitaux propres et des passifs		2 606,4	2 418,3

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		(7,9)	26,1
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		151,9	149,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	(0,3)	1,3
Frais financiers nets	(7)	51,3	39,1
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(13,5)	(7,6)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		1,0	(5,3)
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		182,6	202,8
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		(14,9)	(18,4)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(2,9)	(21,4)
(Augmentation)/diminution des stocks		(53,5)	(99,5)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		(67,4)	117,7
Augmentation/(diminution) des autres dettes		4,0	10,3
Variation du fonds de roulement		(134,7)	(11,2)
Intérêts (nets) payés		(31,2)	(21,5)
Impôts (nets) payés		(24,0)	(26,3)
Divers		(11,8)	(26,1)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		(19,1)	117,6

(en millions d'euros)	Note	2022	2021
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(4,0)	(2,6)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(96,7)	(72,8)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	2,5	6,9
Impact de la variation de périmètre		-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		(98,1)	(68,4)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(0,1)	-
Souscription d'emprunts		179,4	518,3
Remboursement des prêts et emprunts		(14,2)	(664,6)
Remboursement des dettes de loyer		(35,1)	(32,2)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		-	0,2
Dividendes versés	(9)	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		130,0	(178,4)
Variation nette des éléments de trésorerie		12,7	(129,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		205,4	328,6
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		2,5	6,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	(7)	220,8	205,4

Comptes consolidés au 31 décembre 2022

Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserve de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Au 1^{er} 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	-	-	-	0,3	0,3	-	0,3
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
Au 1^{er} janvier 2022	327,8	167,4	(39,4)	384,4	840,2	-	840,2
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	(26,8)	(26,8)	0,8	(26,0)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	27,4	61,1	88,5	-	88,5
Total du résultat global de la période	-	-	27,4	34,3	61,7	0,8	62,5
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération en actions	-	-	-	5,3	5,3	-	5,3
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Divers ⁽¹⁾	-	-	-	4,4	4,4	-	4,4
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	9,7	9,7	0,6	10,3
Au 31 décembre 2022	327,8	167,4	(12,0)	428,4	911,6	1,4	913,0

(1) Correspond à l'impact de l'hyperinflation pour 4,4 millions d'euros

6. Résultats au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications (en euros)	exercice	exercice	exercice	exercice	exercice
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	327 751	327 751	327 751	327 751	318 613
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	65 550	65 550	65 550	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	53 972	57 235	49 395	52 465	53 590
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	46 104	(7 684)	51 223	50 884	10 302
Impôts sur les bénéfices	259	1 424	(384)	1 033	(326)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	3 424	(46 499)	(11 331)	(5 464)	7 430
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	49 788	(52 758)	39 508	46 450	17 406
Résultat distribué	-	-	-	38 098	37 915
Résultat par action :	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,71	(0,10)	0,78	0,79	0,16
résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,76	(0,80)	0,60	0,71	0,27
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal ⁽¹⁾	-	-	-	-	0,60
Effectif :	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	115	128	134	136	101
Montant de la masse salariale de l'exercice	12 696	13 510	15 111	13 228	13 090
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	7 999	6 898	7 514	7 643	4 560

7. Biographie des membres du Conseil : renouvellement de mandats ou ratification des nominations par cooptation

MARINE CHARLES - Membre du Conseil de surveillance



Née le 14 mai 1981

Nationalité française

1^{ère} nomination : 15 février 2023 (*proposition de ratifier la cooptation*)

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions : 0

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

Expérience et expertise

Marine Charles est Directrice Générale de Saint-Gobain Weber France, leader des mortiers industriels, et membre du CODIR France de Saint Gobain depuis février 2022.

Elle a commencé sa carrière en 2004 dans le conseil en stratégie, chez OC&C Strategy Consultants, où elle a exercé au sein des bureaux de Paris et de Londres.

En 2008, elle rejoint le groupe Casino où elle occupe notamment les postes de Directrice Adjointe de la Stratégie et du Plan du Groupe (« cabinet » du Président Jean-Charles Naouri), et de Directrice du Contrôle de Gestion et des Projets des Activités Internationales du Groupe (Amérique Latine, Asie, DOM).

En 2013, elle prend la responsabilité de la Stratégie et du Développement du Pôle Distribution Bâtiment de Saint Gobain (~20Bn€ de CA, 26 pays), en charge des projets stratégiques et du M&A.

Elle rejoint ensuite Lapeyre en 2016, une filiale de Saint Gobain, en tant que Directrice Générale Adjointe, avant d'y être nommée, en 2019, Directrice Générale (~700m€ CA TTC, ~2400 personnes, 131 points de vente).

Marine Charles est diplômée de Sciences Po Paris (2003) et du Master HEC Entrepreneurs (2004).

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 :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

- > Directrice Générale de Saint Gobain Weber France (France)
- > Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit du groupe ABEO¹(France)
- > Censeur du Comité de surveillance de la société Brico Invest (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Directrice Générale de Lapeyre Distribution (France)

FRANCOISE LEROY - Membre indépendant du Conseil de surveillance, Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance



Née le 30 avril 1952

Nationalité française

1^{ère} nomination : 26 novembre 2013

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022 (*Renouvellement proposé*)

Nombre d'actions : 1 000

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

Expérience et expertise

Françoise Leroy est membre du Conseil depuis 2013. Elle a débuté sa carrière en 1975 au secrétariat général de l'Union industrielle et d'entreprise. Elle a rejoint Elf Aquitaine en 1982, où elle a occupé différents postes au sein de la direction financière. En 1998, elle est devenue Directeur de la communication financière, puis en 2001, Directeur des opérations filiales chimie à la direction financière de Total à la suite du rapprochement avec Elf Aquitaine. Secrétaire générale de la branche Chimie de 2004 à 2012 et membre du Comité directeur de Total depuis 2006, Françoise Leroy est devenue Directeur des acquisitions-cessions le 9 janvier 2012, fonction qu'elle a cessé d'occuper en juin 2013.

Françoise Leroy est diplômée de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Reims.

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 :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil d'administration, du comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransport & Technigaz GTT¹ (France)
- > Membre du Conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit de HIME (Groupe Saur) (France)
- > Membre du Conseil de surveillance d'Argan SA¹ (France)

¹ Société cotée

TINA MAYN - Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE



Née le 27 février 1970

Nationalité danoise

1^{ère} nomination : 15 février 2023 (*proposition de ratifier la cooptation*)

Echéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions : 0

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

Expérience et expertise

Tina Mayn a rejoint le groupe Velux en 2018 et occupe actuellement la fonction de vice-présidente exécutive pour les produits du groupe Velux, ce qui inclut l'innovation, la R&D durable et l'offre de produits Velux.

De 2015 à 2018, elle a occupé le poste de vice-présidente exécutive de la recherche et du développement, du portefeuille de produits et du marketing mondial chez Nilfisk.

Avant cela, elle a travaillé chez Electrolux en tant que vice-présidente senior pour une ligne de produits mondiale.

Elle possède une vaste expérience de direction dans les domaines de la gestion et du développement de produits, de l'innovation, des achats et de la gestion du changement.

Tina Mayn est titulaire d'un MBA de l'Institut européen de gestion des achats (EIPM) en France.

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 :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett

En cours :

> Membre du Conseil d'administration de Juliana Drivhuse A/S (Danemark)

> Membre du Conseil d'administration Danish Design de Dansk Industri (Danemark)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Executive Vice President R&D, Products and Global Marketing de Nilfisk (Danemark)

DIDIER MICHAUD-DANIEL - Membre indépendant du Conseil et Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance**Né le 2 février 1958**

Nationalité française

1^{ère} nomination : 26 avril 2019**Echéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022 (*Renouvellement proposé*)**Nombre d'actions** : 1 000**Adresse professionnelle** : Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense**Expérience et expertise**

Depuis mars 2012, Didier Michaud-Daniel est Directeur Général de Bureau Veritas, société cotée au SBF 120. Il a commencé sa carrière en 1981 chez OTIS où il a occupé successivement plusieurs postes de Direction des ventes et des opérations. Il a été nommé Directeur Général adjoint en charge des opérations en janvier 1998.

Il a ensuite été Directeur Général d'OTIS Royaume-Uni et Irlande, puis Président d'OTIS pour la région Royaume-Uni, Allemagne et Europe centrale, avant d'être nommé Président d'OTIS Elevator Company en mai 2008.

Didier Michaud-Daniel est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Poitiers et de l'INSEAD et est Chevalier de la Légion d'honneur.

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** :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Autres mandats et fonctions dans des sociétés non liées à Tarkett**En cours** :

- > Directeur Général de Bureau Veritas S.A.¹ (France)
- > Président de Bureau Veritas International S.A.S (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

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 le 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 2022 à l'ensemble des mandataires sociaux.

8.1.1 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au titre des exercices 2021 et 2022

Les tableaux présentés ci-après, indiquent le détail des éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au cours ou au titre de l'exercice 2022.

Les éléments composant la rémunération de Fabrice Barthélemy en sa qualité de Président du Directoire au titre de l'exercice 2022 ont été établis en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 dans le cadre de la 15^{ème} résolution. A titre de rappel, cette politique se compose d'une rémunération fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle, d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé, d'avantages en nature et tout autre avantage post-mandat.

Par ailleurs, il est rappelé que Raphaël Bauer ne perçoit pas de rémunération dans le cadre de son mandat en qualité de membre du Directoire. Les éléments composant la rémunération de Raphaël Bauer au titre de l'exercice 2022 détaillés ci-dessous sont ceux prévus par son contrat de travail. Ces éléments ont également été établis conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 dans le cadre de la 16^{ème} résolution. A titre de rappel, cette politique se compose d'une rémunération fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé, d'avantages en nature et des indemnités de non-concurrence.

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

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (<i>brutes avant impôts</i>)	1 076 152	950 251
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des autres plans de rémunération long terme ⁽¹⁾	NA	2 536 400
Total	1 076 152	3 486 651
Raphaël Bauer, membre du Directoire ⁽²⁾		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (<i>brutes avant impôts</i>)	335 707	335 777
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des autres plans de rémunération long-terme ⁽¹⁾	NA	527 280
Total	335 707	863 057

⁽¹⁾ 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 2022.

⁽²⁾ 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 dans le cadre de ses fonctions de Directeur Financier du Groupe.

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

(en euros)	2022		2021	
	Montant attribués (bruts avant impôts)	Montant versés (bruts avant impôts)	Montants attribués (bruts avant impôts)	Montants versés (bruts avant impôts)
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	700 000	700 000	575 000	575 000
Rémunération variable annuelle	376 152	375 251	375 251	699 430
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Avantage de retraite	⁽²⁾		N/A	N/A
Avantages en nature (Voiture de fonction)	2 529	2 529	2 559	2 559
Total	1 078 681	1 077 780	952 810	1 276 989
Raphaël Bauer, membre du Directoire ⁽³⁾				
Rémunération fixe	260 000	260 000	245 000	245 000
Rémunération variable annuelle ⁽⁵⁾	75 707	90 777	90 777	122 651
Rémunération exceptionnelle	-	-	60 000	60 000
Avantage de retraite	⁽⁴⁾		N/A	N/A
Avantages en nature (Voiture de fonction)	3 334	3 334	3 716	3 716
Total	339 041	354 111	399 493	431 367

⁽¹⁾ La rémunération fixe de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire s'élève à 700 000 euros bruts par an depuis le 1^{er} janvier 2022 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 de la 15^{ème} résolution. La rémunération fixe de Raphaël Bauer, membre du Directoire s'élève à 260 000 euros bruts par an depuis le 1^{er} janvier 2022 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 de sa 16^{ème} résolution.

⁽²⁾ Aucune rente n'a été versée/ attribuée à Fabrice Barthélemy en 2022 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une provision de 291 290 euros a été constituée au titre de 2022 dans le cadre du régime de retraite complémentaire de l'article L137-11-2 du code de la Sécurité Sociale.

⁽³⁾ 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.

⁽⁴⁾ Aucune rente n'a été versée/ attribuée à Raphaël Bauer en 2022 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. Néanmoins une cotisation employeur de 13 164 euros a été payée au titre de 2022 dans le cadre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies (PERO)

⁽⁵⁾ La rémunération variable annuelle de Raphaël Bauer comprend le montant brut d'intéressement, soit 6 384 euros versés en 2021 au titre de 2020 et 10 832 euros attribués en 2021 et versés en 2022.

Critères de la rémunération variable attribuée aux membres du Directoire

Pour rappel au titre de l'exercice 2022 :

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 2022 de 250.4 millions d'euros - poids 40%.
 - Cash flow opérationnel : montant cible 2022 de 75.8 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%.

Les objectifs individuels de Fabrice Barthélemy portaient notamment sur :

- La stratégie et le projet d'entreprise avec la reformulation de la stratégie du Groupe à l'horizon 2027-2030 ;
- La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de l'Entreprise à travers des objectifs portant sur la sécurité, la diversité, l'engagement des équipes, l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la conformité ;
- La gestion des talents.

Les objectifs individuels de Raphaël Bauer portaient notamment sur :

- La contribution aux options stratégiques ;
- L'amélioration des prévisions et de l'anticipation des données financières ;
- La réduction des coûts des achats ;
- Les outils et la digitalisation ;
- Le développement de la fonction finance ;
- L'environnement (RSE).

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

Critères 2022 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2022
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0%	40%	80%	78%
Cash-flow opérationnel	Budget	0%	30%	60%	0%
Sous-total critères quantifiables		0%	70%	140%	45%
Critères qualitatifs	(voir détails en 2.3.5)	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 2022 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2022 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70%)	Critères qualitatifs (30%)	
Fabrice Barthélemy	100%	45%	75%	54%
Raphaël Bauer	50%	45%	90%	29%

Actions de performance acquises et attribuées au cours de l'exercice 2022 aux membres 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 2022
LTIP 2019-2022			
Fabrice Barthélemy	32 000	50%	16 000
Raphaël Bauer	10 000	50%	5 000
Total	42 000	50%	21 000

A titre de rappel, la livraison d'actions gratuites dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* 2019-2022 était subordonnée à l'atteinte d'une condition de présence à l'issue de la période d'acquisition et aux conditions de performance ci-dessous :

Plan LTIP	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

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.

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 LT1 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 LT1 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 aux 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.

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 27 avril 2022 après revue préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Pour information, 25% des actions ordinaires et des actions de préférence de Tarkett Participation, sont également devenues disponibles le 21 octobre 2022.

Actions de performance de Tarkett Participation ⁽¹⁾ devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom du mandataire social	Nombre d'actions ordinaires définitivement acquises durant l'exercice 2022	Nombre d'actions de préférence définitivement acquises durant l'exercice 2022
Fabrice Barthélemy	164 836	285 000
Raphaël Bauer	35 964	57 000
Total	200 800	342 000

⁽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'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, 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").

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)

Aucune action de performance n'a été attribuée durant l'exercice aux deux membres du Directoire.

Avantages 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 ⁽¹⁾ Fin de mandat : 24/10/2025	Non	Oui	Oui	Oui
Raphaël Bauer Membre du Directoire et Directeur Financier Début du mandat : 01/05/2019 Fin de mandat : 24/10/2025	Oui	Oui	Non	Oui

⁽¹⁾ Date de début de mandat en tant que Membre du Directoire.

8.1.2 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Conseil de surveillance et son Président

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 2022 s'est élevé à 415 490 euros, soit 75,54% 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 2022 :

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.

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. Par conséquent, cette information n'est pas divulguée pour des raisons de confidentialité. En revanche, le Conseil de surveillance peut autoriser le remboursement des dépenses qu'ils ont engagé dans le cadre de leurs 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.

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 2021 et 2022 en raison de leur mandat social et en application de la politique de rémunération.

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 2022	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2021
Eric La Bonnardière - Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	70 000 ⁽¹⁾	70 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck - Vice-Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	45 000	45 000
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	42 000
Autres rémunérations	-	-
Nicolas Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	37 000	37 000
Autres rémunérations	-	-
Véronique Laury		
Rémunération allouée au titre du mandat	34 000	22 493 ⁽³⁾
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	64 000	89 000 ⁽⁶⁾
Autres rémunérations	-	-
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	57 000	77 068 ⁽⁴⁾⁽⁶⁾
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	49 000	71 000 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine		
Rémunération allouée au titre du mandat	17 490 ⁽²⁾	41 000
Autres rémunérations	-	-

⁽¹⁾ Eric La Bonnardière a refusé de percevoir la rémunération prorata temporis au titre de son nouveau mandat en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, effectif depuis le 26 juillet 2022.

⁽²⁾ Agnès Touraine a démissionné de ses fonctions en qualité de membre du Conseil de surveillance et du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance avec effet au 1er juin 2022. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2022 et décrite dans la Section 2.3.5.1 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

⁽³⁾ Véronique Laury a été nommée membre du Conseil de surveillance et membre du Comité RSE avec effet au 30 avril 2021. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 et décrite dans la Section 2.3.9.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

⁽⁴⁾ Didier Michaud-Daniel a été nommé Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance dans lequel il était déjà membre, avec effet le 30 avril 2021. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 et décrite dans la Section 2.3.9.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

⁽⁵⁾ Lors du renouvellement de son mandat le 30 avril 2021, Sabine Roux de Bézieux a quitté le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance pour rejoindre le Comité d'audit, des risques et de la conformité en qualité de membre et le Comité RSE en qualité de membre et de Présidente. Ces changements ont été effectifs le jour du renouvellement de son mandat, soit le 30 avril 2021. Un prorata temporis a donc été appliqué à sa rémunération conformément à la politique de rémunération du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 et décrite dans la Section 2.3.9.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

⁽⁶⁾ 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).

8.1.3 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2022, aucun membre du Directoire ou du Conseil ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

8.1.4 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 dits *Long Term Incentive Plan* ("LTIP") depuis 2011.

Jusqu'en 2021, les LTIP étaient 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). Le plan attribué en 2021 était directement défini en numéraire et le plan attribué en 2022 est constitué d'actions fantômes.

Tous les plans sont attribués 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.

Les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation d'un nombre d'actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) dans le cadre du LTIP concerné à hauteur de 50% pour le Président du Directoire et à

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

LTIP 2020-2023	LTI P2021-2024 ⁽¹⁾	LTIP 2022-2025 ⁽¹⁾
0,8%	1%	0,3%

⁽¹⁾ Les membres du directoire ne sont pas bénéficiaires de ces plans

Dans le cadre de l'offre publique d'achat simplifiée de Tarkett Participation en 2021, 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).

hauteur de 33% pour le membre du Directoire. De plus, 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.

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

Depuis le LTIP 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 LTIP 2022-2025, 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.

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).

Au cours de l'exercice 2022, le LTIP 2019-2022 a été débouclé en actions de la Société à la date d'attribution définitive prévue par le plan. Pour rappel, les conditions de performance applicables à ce plan étaient les suivantes :

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

Ainsi, le 1^{er} juillet 2022, un total de 145 925 actions ont été livrées au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires respectant la condition de présence.

A ce jour, trois LTIP sont en cours, dont 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 2022.

Plan	Critère	Pondération du critère	Condition de performance à la cible
2020 – 2023 (en actions)	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 (en numéraire)	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
2022-2025 (en actions fantômes)	Création de valeur théorique	80%	163 millions d'euros de création de valeur théorique
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	170 000 tonnes équivalent CO ₂ en 2024
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	170 000 tonnes annuelles en 2024

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").

Enfin, le tableau ci-après reprend l'historique des LTIP en cours à la date de publication du Document d'enregistrement universel 2022.

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

	LTIP 2016-2019	LTIP 2017-2020	LTIP 2018-2021	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	LTIP 2022-2025 (sous forme d'actions fantômes)
Date d'assemblée	26 avril 2016	27 avril 2017	26 avril 2018	26 avril 2019	30 avril 2020	30 avril 2021	N/A pour Tarkett	29 avril 2022
Date de la décision du Directoire	27 juillet 2016	25 juillet 2017	25 juillet 2018	24 juin 2019	30 juillet 2020	29 octobre 2021		4 novembre 2022
Nombre total de bénéficiaires à l'attribution	165	189	196	205	237	183	63	193
Nombre d'actions potentiellement attribuées⁽¹⁾	325 000	325 000	400 000	400 000	500 000	N/A	3 687 513 actions ordinaires de Tarkett Participation 5 909 000 actions de préférence de Tarkett Participation	185 000
Montant cible potentiellement attribué (euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 300 000	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées à⁽²⁾ :								
Michel Giannuzzi	19 890							
Glen Morrison		0	0					
Fabrice Barthélemy	13 600	20 000	22 000	32 000	55 000	N/A	659 345 actions ordinaires Tarkett Participation 1 140 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A
Sharon MacBeath	13 600	0	0					
Raphaël Bauer				10 000	12 000	N/A	143 857 actions ordinaires Tarkett Participation 228 000 actions de préférence Tarkett Participation	N/A
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} juillet 2019	1 ^{er} juillet 2020		1 ^{er} juillet 2022	1 ^{er} août 2023	1 ^{er} juillet 2024	25% au 21 octobre 2022 25% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	1 ^{er} août 2025
Date de fin de période de conservation	1 ^{er} juillet 2019	1 ^{er} juillet 2020		1 ^{er} juillet 2022	1 ^{er} août 2023	1 ^{er} juillet 2024	50% au 21 octobre 2023 25% au 21 octobre 2024 25% au 21 octobre 2025	1 ^{er} août 2025

	LTIP 2016-2019	LTIP 2017-2020	LTIP 2018-2021	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	LTIP 2022-2025 (sous forme d'actions fantômes)
Conditions de performance					(3)	(3)	Conditions de présence et réalisation d'un multiple projet pour les actions de préférence	0
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel 2022	N/A	N/A	N/A	0	0	0	568 527 actions ordinaires Tarkett Participation 859 750 actions de préférence Tarkett Participation	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A	N/A	N/A	57 032	0	257 742 actions ordinaires Tarkett Participation 266 000 actions de préférence Tarkett Participation	900
Montant cumulé annulé ou caduque	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	356 000 euros	N/A	N/A
Actions de performance restantes au 31 décembre 2022	N/A	N/A	N/A	N/A	394 501	N/A	2 861 244 actions ordinaires Tarkett Participation 4 783 250 actions de préférence Tarkett Participation	159 075
Montant cible restant au 31 décembre 2022	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2 371 000 euros	N/A	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 plan 2019- 2021 et 40% à partir du plan 2020- 2023, et jusqu' à 150% selon le calcul de la performance

⁽²⁾ Attributions indiquées uniquement pour les membres du Directoire. Les actions de M. Glen Morrison, relatives aux plans 2017- 2020 (32 000 actions) et 2018- 2021 (32 000 actions) ont été annulées en totalité suite à la fin de son mandat de Président du Directoire en date du 18 septembre 2018.

Les actions de Mme Sharon MacBeath, relatives aux plans 2017- 2020 (13 600 actions) et 2018- 2021 (13 600 actions) ont été annulées en totalité suite à son départ du Groupe en 2019.

⁽³⁾ Les conditions de performances des plans en cours sont indiquées ci-dessus dans la Section 8.1.4 de la présente brochure de convocation ou dans la Section 2.3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

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	LTIP 2019-2022
53%	79%	37%	35%	31%	38%

8.1.5 Principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux

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** : l'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération.
- > **Équilibre entre les éléments de la rémunération** : chaque élément de la rémunération est motivé et correspond à l'intérêt social de l'entreprise.
- > **Comparabilité** : la rémunération est appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence, parmi d'autres éléments.
- > **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- > **Intelligibilité des règles** : les règles sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes.
- > **Mesure** : la détermination des éléments de rémunération réalise un juste équilibre, et prend 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.

Ainsi, 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 de Tarkett 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.

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

Modalités de détermination et d'évolution des principes

Les principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux sont arrêtés par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Ils s'appliqueront au cours de l'exercice à toute personne occupant une fonction de mandataire social au sein de la Société.

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.

Conformément à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, pourra en cas de circonstances exceptionnelles déroger à l'application de la politique de rémunération en cours de l'exercice et ce jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération modifiée par la prochaine Assemblée Générale Annuelle, si cette dérogation est temporaire, motivée, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Ces circonstances exceptionnelles pourraient résulter notamment d'une évolution significative du périmètre de responsabilité des mandataires sociaux, d'un événement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents de la Société, d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion, acquisition ou cession, ou bien d'une création ou suppression d'une activité significative ou d'un changement de méthode comptable. 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.

Critères composant la rémunération du Président du Directoire

Les composantes de la rémunération du Président du Directoire sont les suivantes :

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

Rémunération fixe annuelle :

La rémunération fixe du Président du Directoire rétribue les responsabilités attachées à un mandat social exécutif.

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.

Suite à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2022 de la 15^{ème} résolution, la rémunération fixe annuelle de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire s'élève depuis le 1^{er} janvier 2022 à 700 000 euros brut.

Rémunération variable annuelle :

La rémunération variable annuelle est destinée à rémunérer la performance au titre de l'exercice social 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. Le paiement interviendra au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant le versement de cette rémunération au titre de l'année précédente.

Cette rémunération variable est composée de deux objectifs dont les critères sont définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comme suit :

- > Objectifs quantitatifs 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 ;
- > Objectifs qualitatifs 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.

Depuis quatorze 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 des objectifs sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie.

Les objectifs qualitatifs 2023 du Président du directoire portent notamment sur :

- La définition et la mise en oeuvre du plan stratégique 2027
- La gestion des talents et des plans de succession
- Le déploiement de la politique RSE
- La gestion des risques

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

La Société réfléchit, au moment de la publication de ce document, à la mise en place dès 2023 d'un multiplicateur sur le variable annuel. Ce multiplicateur s'appliquerait au Président du Directoire. Il serait basé sur trois objectifs de RSE et pourrait entraîner une augmentation ou une diminution du montant du bonus 2023 en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE.

Afin de tenir compte de la priorité à court terme donnée à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus additionnel exceptionnel a été proposé pour le premier semestre 2023.

Ce bonus est conditionné à l'atteinte d'un objectif de levier d'endettement (dette nette/ EBITDA Ajusté) à fin juin 2023 et sera mesuré par rapport à un objectif de génération de cash-flow opérationnel fixé dans le cadre du budget pour le premier semestre.

Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et d'une condition de présence, ce bonus exceptionnel pourra représenter jusqu'à 35% du bonus cible

Rémunération long terme :

La rémunération long terme repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance (ou de son équivalent en numéraire) dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* (LTIP). Le recours à une attribution gratuite d'actions de performance ou de son équivalent en numéraire peut être effectué en fonction des évolutions réglementaires ou circonstances juridiques ou sur le marché du titre Tarkett rendant contraignant ou impossible, le recours à ce régime.

L'objectif du LTIP depuis juillet 2011 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) mesurés sur une période de 3 ans.

Sauf circonstances exceptionnelles, la livraison des actions est conditionnée à sa présence dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition des actions de 3 ans.

L'opportunité et le quantum des attributions d'actions de performance de la Société sont évalués en tenant compte des plans d'attribution gratuite d'actions émis par la société Tarkett Participation, le cas échéant. A titre d'exemple, le Président du Directoire n'a pas bénéficié du LTIP émis par la Société Tarkett pendant les exercices 2021 et 2022. Il a toutefois bénéficié des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 (cf tableau 9).

Le Président du Directoire est soumis à une obligation de conservation de 50% (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans mise en place par la Société, et ce pendant toute la durée de ses fonctions.

Par ailleurs, le Président du Directoire s'engage à ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont attribuées pendant toute la durée de son mandat.

Régime de retraite supplémentaire :

Le Président du Directoire bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du Code de la sécurité sociale depuis 2022.

Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère annuelle correspondant à 1% de sa rémunération fixe et variable annuelle brute payée l'année considérée, en fonction du taux de réalisation des conditions de performance définies par le Conseil de surveillance. La condition de performance 2022 validée par le Conseil de Surveillance le 27 avril 2022 sur proposition du Comité des nomination, de la rémunération et de la gouvernance est un chiffre d'affaires minimum annuel pour Tarkett de 2.5 milliards d'euros.

Les droits à rente acquis annuellement sont plafonnés à 3% de la rémunération fixe et variable annuelle brute payée l'année considérée au Président du Directoire.

La rente ainsi calculée s'ajoute à toutes pensions ou rentes de retraite (pension de vieillesse de sécurité sociale, complémentaire AGIRC-ARRCO, etc.), et ce quels que soient leurs montants, dans le respect des plafonds énoncés ci-dessous.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé :

Le Président du Directoire bénéficie du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) et de la mutuelle santé mise en place par la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à l'ensemble des salariés des entités françaises du Groupe.

Assurance responsabilité civile :

Le Président du Directoire bénéficie de l'assurance responsabilité dirigeant existante au sein de la Société.

Assurance chômage :

Le Président du Directoire bénéficie de l'assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F70), offrant à Fabrice Barthélemy une couverture en cas de rupture de son mandat social.

Véhicule de fonction :

Le Président du Directoire dispose d'un véhicule de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

Conditions de fin de mandat**Engagement de non-concurrence :**

En cas de cessation de ses fonctions, le Président du Directoire est tenu à une obligation de non-concurrence d'une durée de 2 ans. Cette interdiction de concurrence est assortie d'une indemnité égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par le Président du Directoire au titre de son mandat au cours des 12 mois précédant son départ, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Il est précisé que le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable sur 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 le Président du Directoire au titre de son mandat au cours des 12 derniers mois.

Indemnité de départ :

En cas de départ contraint du Groupe, le Président du Directoire pourrait percevoir une indemnité de départ égale à 2 ans de la rémunération brute fixe et variable perçue au titre de son mandat au cours des 12 mois précédant son départ contraint.

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).

Le versement de cette indemnité est conditionné à l'atteinte d'objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, 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 le Président du Directoire 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. Cette modification a été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2022 dans le cadre de la 15^{ème} résolution.
- > 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.

Critères composant la rémunération du membre du Directoire

Les autres membres du Directoire ne perçoivent pas de rémunération dans le cadre de leurs mandats.

Les éléments communiqués ci-après sont ceux prévus par le contrat de travail de Raphaël Bauer dans le cadre de ses fonctions de Directeur Financier du Groupe.

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

- > durée du contrat : contrat à durée indéterminée ;
- > période 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 fixe annuelle :

Raphaël Bauer perçoit une rémunération fixe annuelle s'élevant à 272 000 euros brut depuis le 1er janvier 2023.

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 dans le cas où le Président du Directoire aurait 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 le Président du Directoire à ce titre sera plafonné à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au titre de son mandat au cours des 12 mois précédant son départ contraint.

Clause de non-débauchage :

Le Président du Directoire 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.

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.

Rémunération variable annuelle :

Raphaël Bauer bénéficie d'une rémunération variable annuelle à hauteur de 50% de sa rémunération fixe annuelle. Le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'atteinte de deux objectifs dont les critères sont définis en début d'exercice comme suit :

- > Objectifs quantitatifs définis par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, 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,
- > Objectifs qualitatifs définis par le Président du Directoire et représentant 15% de la rémunération fixe annuelle (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 2023, les objectifs qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur:

- le développement de la fonction finance, le renforcement de la mobilité interne et de la parité homme/femme
- la maîtrise du levier d'endettement
- la contribution à la définition et à la mise en oeuvre des actions stratégiques
- l'amélioration de la fiabilité des prévisions et le focus sur l'analyse de la performance
- la simplification du référentiel du contrôle interne et le renforcement du niveau de conformité

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie. Le paiement interviendra au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant le versement de cette rémunération au titre de l'année précédente.

La Société réfléchit, au moment de la publication de ce document, à la mise en place dès 2023 d'un multiplicateur sur le variable annuel. Ce multiplicateur s'appliquerait au membre du Directoire. Il serait basé sur trois objectifs de RSE et pourrait entraîner une augmentation ou une diminution du montant du bonus 2023 en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE.

Afin de tenir compte de la priorité à court terme donnée à la maîtrise du cash-flow et de l'endettement, un bonus additionnel exceptionnel a été proposé pour le premier semestre 2023.

Ce bonus est conditionné à l'atteinte d'un objectif de levier d'endettement (dette nette/ EBITDA Ajusté) à fin juin 2023 et sera mesuré par rapport à un objectif de génération de cash-flow opérationnel fixé dans le cadre du budget pour le premier semestre.

Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et d'une condition de présence, ce bonus exceptionnel pourra représenter jusqu'à 35% du bonus cible annuel, soit 17,5% maximum de la rémunération de base du membre du Directoire.

Par ailleurs, Raphaël Bauer est bénéficiaire de l'accord d'intéressement de la société Tarkett.

Rémunération long terme :

La rémunération long terme repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance (ou de son équivalent en numéraire) dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* (LTIP). Le recours à une attribution gratuite d'actions de performance ou de son équivalent en numéraire peut être effectué en fonction des évolutions réglementaires ou circonstances juridiques ou sur le marché du titre Tarkett rendant contraignant ou impossible, le recours à ce régime.

L'objectif du LTIP depuis juillet 2011 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) mesurés sur une période de 3 ans.

Sauf circonstances exceptionnelles, la livraison des actions est conditionnée à sa présence dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition des actions de 3 ans.

L'opportunité et le quantum des attributions d'actions de performance de la Société sont évalués en tenant compte des plans d'attribution gratuite d'actions émis par la société Tarkett Participation, le cas échéant. A titre d'exemple, le membre du Directoire n'a pas bénéficié du LTIP émis par la Société pendant les exercices 2021 et 2022 mais il a toutefois bénéficié des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 (cf tableau 9).

Dans le cadre de son mandat en qualité de membre du Directoire, Raphaël Bauer est soumis à une obligation de conservation de 33 % (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans mis en place par la Société, et ce pendant toute la durée de ses fonctions.

Par ailleurs, il s'engage à ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont attribuées pendant toute la durée de son mandat.

Retraite supplémentaire à cotisations définies de type Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) :

Raphaël Bauer bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies de type Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) à compter du 1er janvier 2022 avec des cotisations employeur à hauteur de 4% et des cotisations salariales à hauteur de 2%.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé :

Raphaël Bauer bénéficie du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) et de la mutuelle santé mise en place par la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à l'ensemble des salariés des entités françaises du Groupe.

Véhicule de fonction :

Raphaël Bauer dispose d'un véhicule de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

Conditions de fin de mandat

Engagement de non-concurrence :

Raphaël Bauer est tenu dans le cadre de son contrat de travail à une obligation de non-concurrence d'une durée de 2 ans. Cette interdiction de concurrence est assortie d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute fixe et variable perçue par Raphaël Bauer dans le cadre de son contrat de travail au cours des 12 mois précédant son départ, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

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

Autres rémunérations :

Raphaël Bauer 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 du Conseil de surveillance 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 versées 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 euros annuels seront versés à chaque membre du Conseil ;
 - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 euros sera appliquée ;
- > 35 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Président du Conseil ;
- > 10 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;
- > 7 000 euros 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 euros annuels supplémentaires seront versés aux Présidents de ces deux Comités ;
- > 2 000 euros annuels seront versés à chaque membre du Comité RSE ;
- > 5 000 euros 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 euros sera appliquée.

Le solde de l'enveloppe de 550 000 euros non utilisé 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 réunions 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 de justificatifs.

8.1.6 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022

Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 (résolution n°9)

Éléments de la rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires																				
Rémunération fixe	700 000	Montant dû (brut avant impôt)																				
Rémunération variable annuelle	376 612	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2022, 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>78%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	78%	OCF	0	30%	60%	0%	critères individuels	0	30%	30%	75%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	78%																		
OCF	0	30%	60%	0%																		
critères individuels	0	30%	30%	75%																		
Actions de performance	0	<p>Pour rappel, la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021, et versée au cours de l'exercice 2022 après l'Assemblée Générale du 29 avril 2022, s'élevait à 375 251 euros.</p> <p>Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée au cours de l'exercice 2022. La Société n'attribue pas d'options d'actions.</p>																				
Régime de retraite supplémentaire	0	<p>Le Président du Directoire bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L137-11-2 du Code de la sécurité sociale depuis 2022, soumis à condition de performance.</p> <p>Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère annuelle correspondant à 1% de sa rémunération fixe et variable annuelle brute payée l'année considérée.</p> <p>Aucune rente n'a été versée/attribuée à Fabrice Barthélemy en 2022 étant donné qu'il occupe toujours ses fonctions. A titre informatif, la provision brute (hors charges) constituée par la société pour Fabrice Barthélemy en 2022 à ce titre s'élève à 291 290 euros.</p>																				

Éléments de la rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires
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 son départ contraint en tant que 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. Si le taux de performance est inférieur à 50%, l'indemnité sera due à 50%. Si le taux de performance est compris entre 50% et 100%, l'indemnité sera calculée proportionnellement au montant du taux de performance. Si le taux de performance est au moins égal à 100%, l'indemnité sera due dans son intégralité</p>
Indemnité de non-concurrence	0	<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> <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 son 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 de son 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>
Valorisation des avantages de toute nature	2 539	Véhicule de fonction

Éléments de rémunération versés ou attribués à Raphaël Bauer au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 (résolution n°10)

Éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Commentaires																				
Rémunération fixe	260 000	Montant dû (brut avant impôt)																				
Rémunération variable annuelle	75 707	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2022.																				
		<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>78%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>0%</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%	78%	OCF	0	30%	60%	0%	Critères individuels	0	30%	30%	90%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	78%																		
OCF	0	30%	60%	0%																		
Critères individuels	0	30%	30%	90%																		
		La rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021 et versée au cours de l'exercice 2022 s'élevait à 79 945 euros																				
	10 832	Intéressement payé au titre de 2021																				
Rémunération exceptionnelle	0																					
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett n'a été attribuée au cours de l'exercice 2022. La Société n'attribue pas d'options d'actions																				
Régime de retraite supplémentaire	0	Aucune rente n'a été versée/ attribuée à Raphaël Bauer en 2022 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. A titre informatif le montant brut (hors charges) payé par la Société dans le Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) en 2022 s'est élevé à 13 164 euros. Il a par ailleurs payé sous forme de cotisations salariales 6 582 euros.																				
Indemnité de départ	0																					
Indemnité de non-concurrence	0																					
Valorisation des avantages de toute nature	3 334	Véhicule de fonction																				

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 2022 (résolution n°11)

Éléments de la rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022	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.

Par ailleurs, il est rappelé que le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a nommé depuis le 26 juillet 2022, Eric La Bonnardière en qualité de nouveau membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Il est précisé qu'Eric La Bonnardière a renoncé à percevoir la rémunération *pro rata temporis* attribuée au titre de l'exercice social clos le 31 décembre 2022 en sa qualité de nouveau membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

8.1.7 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.

	2018	2019	2020	2021	2022
Salaire moyen France	55 105	60 252	62 205/61 615	63 945/70 226	62 480
Salaire médian France	42 135	46 234	47 903/47 372	49 274	50 406
Président du Directoire					
Rémunération du Président du Directoire	1 472 662	1 693 411	1 794 646/1 775 479	952 810/3 489 210	1 078 681
Ratio sur la rémunération moyenne	27	28	29	15/50	17
Ratio sur la rémunération médiane	35	37	37	19/71	21
Président du Conseil de surveillance					
Rémunération du Président du Conseil de surveillance	70 000	85 000	85 000/63 000	70 000	70 000
Ratio sur la rémunération moyenne	1.3	1.4	1.4/1.0	1.0	1.1
Ratio sur la rémunération médiane	1.7	1.8	1.8/1.3	1.4	1.4

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.

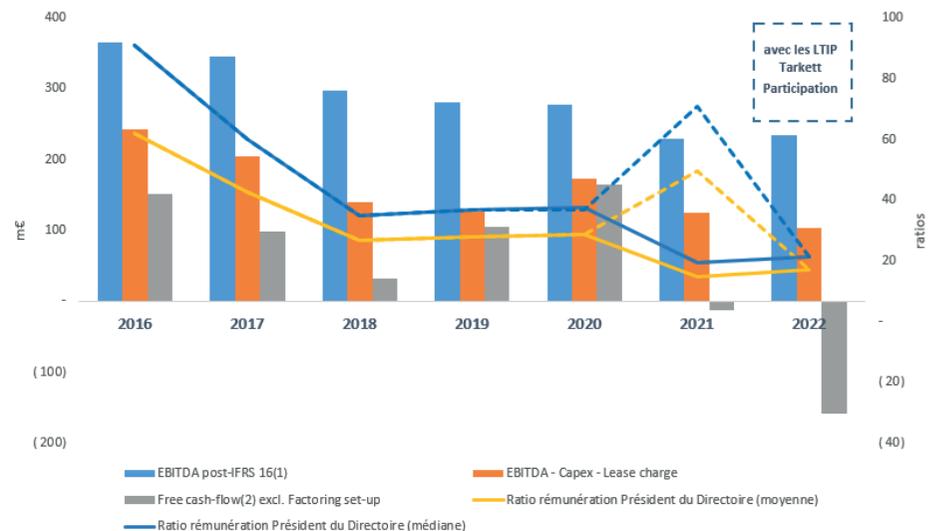
Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Directoire sont une combinaison des rémunérations des personnes suivantes calculées au *pro rata temporis* de leur temps de présence :

- > Glen Morrison jusqu'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 calculées au *pro rata temporis* 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



L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité 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.

Le free cash-flow est le flux de trésorerie opérationnel 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 21 avril 2023

A titre Ordinaire

Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2022

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 2022, faisant ressortir respectivement un résultat net de 49 787 556,40 euros et un résultat net consolidé part du Groupe de - 26.8 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 179 169,04 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 2022.

Première résolution :

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022)

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 2022, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2022, tels qu'ils lui ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il résulte un bénéfice net comptable d'un montant de 49 787 556,40 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 179 169,04 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution :

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022)

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 2022, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice social clos au 31 décembre 2022 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 - 26.8 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 2022

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 2022 intégralement au compte "Report à nouveau" qui serait désormais porté de 742 884 313,29 euros à 797 671 869,69 euros.

Troisième résolution :

(Affectation du résultat de l'exercice 2022)

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 2022 présentent un bénéfice net de 49 787 556,40 euros, **décide**, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement le bénéfice au compte « Report à nouveau », le portant ainsi à 797 671 869,69 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 (3) derniers exercices	Année de mise en distribution		
	2022	2021	2020
Dividende total (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Néant	Néant	Néant
Dividende par action (en euros)	Néant	Néant	Néant

⁽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 7 : Composition du Conseil de surveillance

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

Renouvellement du mandat de Didier Michaud Daniel

La 4^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance de Didier Michaud Daniel, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023. 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 2026.

Membre indépendant du Conseil de surveillance de la Société depuis le 26 avril 2019, Didier Michaud Daniel apporte au Conseil son expérience de direction générale, sa compétence opérationnelle, sa compétence en matière de gouvernance et rémunérations ainsi que sa vision internationale et stratégique.

Si le renouvellement du mandat de Didier Michaud Daniel est approuvé par l'Assemblée Générale, il continuera à assurer la présidence du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Renouvellement du mandat de Françoise Leroy

La 5^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance de Françoise Leroy, son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023. 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 2026.

Membre indépendante du Conseil de surveillance depuis le 26 novembre 2013, Françoise Leroy apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Tarkett et de ses opérations ainsi que ses compétences en matière de finance, communication financière et stratégie.

Si le renouvellement du mandat de Françoise Leroy est approuvé par l'Assemblée Générale, elle continuera à assurer la présidence du Comité d'audit, des risques et de la conformité et à être membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ratification de la nomination par cooptation de Marine Charles

À la suite de la décision d'Agnès Touraine de mettre fin, par anticipation, à son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2022, il vous est proposé, dans la 6^{ème} résolution, de ratifier la nomination par cooptation de Marine Charles, en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Marine Charles est considérée comme membre non indépendante du Conseil de surveillance et apportera au Conseil ses compétences en matière de stratégie et M&A ainsi que son expérience dans le secteur industriel et de la construction.

Ratification de la nomination par cooptation de Tina Mayn

À la suite de la décision de Véronique Laury de mettre fin, par anticipation, à son mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} janvier 2023, il vous est proposé, dans la 7^{ème} résolution, de ratifier la nomination par cooptation de Tina Mayn, en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Tina Mayn, considérée comme étant membre non indépendante du Conseil de surveillance, apportera au Conseil ses compétences en matière de RSE, Marketing, innovation ainsi que son expérience dans le secteur industriel. Elle est aussi membre du Comité RSE.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2023, et sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale des renouvellements et des ratifications soumis à son approbation, le Conseil de surveillance sera toujours composé de 13 membres, dont deux membres représentant les salariés, trois membres indépendants, quatre femmes (hors le membre représentant les salariés) et deux Censeurs.

Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent au Chapitre 2 "Gouvernance et rémunération" du Document d'enregistrement universel 2022.

Quatrième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Didier Michaud Daniel 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 Michaud Daniel en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2026.

Cinquième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Françoise Leroy 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 Mme Françoise Leroy en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2026.

Sixième résolution

(Ratification de la nomination par cooptation de Mme Marine Charles en qualité de membre du Conseil de surveillance)

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, **ratifie** la nomination par cooptation, conformément à l'article L. 225-78 du Code de commerce, de Mme Marine Charles en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Septième résolution

(Ratification de la nomination par cooptation de Mme Tina Mayn en qualité de membre du Conseil de surveillance)

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, **ratifie** la nomination par cooptation, conformément à l'article L. 225-78 du Code de commerce, de Mme Tina Mayn en qualité de nouvelle membre du Conseil de surveillance de la Société à compter du 15 février 2023 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

Résolutions 8 à 11 : Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 aux mandataires sociaux

En application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, les résolutions 8 à 11 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 2022 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 (8^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire (9^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération de Raphaël Bauer, membre du Directoire (10^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération d'Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance (11^{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 Sections 2.3.1, 2.3.2 et 2.3.6 du Document d'enregistrement universel 2022.

Huitième résolution :

(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022)

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 2022 mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant à la Section 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Neuvième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. 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 2022 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, tels que figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.6.1 du Document d'enregistrement universel 2022.

Dixième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. 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 2022 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire, tels que figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.6.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Onzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. 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 2022 à M. Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.6.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Résolutions 12 à 15 : Approbation des politiques de rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce, les résolutions 12 à 15 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée les politiques de rémunération applicables au Président du Directoire (12^{ème} résolution), au membre du Directoire (13^{ème} résolution), au Président du Conseil de surveillance (14^{ème} résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (15^{ème} résolution) (communément appelé "**vote ex ante**").

Les politiques de rémunération s'appliqueront à compter de l'exercice social clos le 31 décembre 2023 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 2.3.5 du Document d'enregistrement universel 2022.

Douzième 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 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 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2022.

Treizième 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 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 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Quatorzième 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 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 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

Quinzième 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 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 2023, tels que figurant en Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

Résolution 16 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2022, la Société détenait 25 099 actions propres, soit 0,04% de son capital social.

La 16^{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 de 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 gratuite 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 2022.

Seizième 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'exécède 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 six millions cinq-cent cinquante-cinq mille et vingt-huit (6 555 028) actions au 31 décembre 2022), 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 trente (30) euros.

L'Assemblée Générale **délegue** 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 cinquante millions (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 17 : 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 17^{ème} 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 ne pourraient représenter plus de 30% des actions visées par ladite résolution.

Dans le cadre de l'autorisation, 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.

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 16^{ème} 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 21 avril 2023, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Dix-septième 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)

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 2023, 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 (2) 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 (2) ans.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième (2^{ème}) ou troisième (3^{ème}) 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 seizième (16^{ème}) 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.

Résolution 18 et 19 : Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'une augmentation ou d'une réduction de capital

Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres

La 18^{ème} résolution a pour objet de proposer, en application des dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce, de renouveler pour une nouvelle période de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, l'autorisation octroyée au Directoire le 30 avril 2021 aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourrait dépasser 50 000 000 d'euros.

Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

La 19^{ème} résolution a pour objet, en application des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, de renouveler pour une nouvelle période de 26 mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, l'autorisation octroyée au Directoire le 30 avril 2021 aux fins de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation des actions autodétenues et/ou qu'elle acquerrait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de 24 mois serait de 10% des actions composant le capital de la Société.

Il est précisé que la précédente autorisation ayant le même objet n'a pas été utilisée.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions des articles L.225-130 et L.22-10-50 du Code de commerce :

- > **délègue** au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux périodes qu'il appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros ou équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
- > en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, **délègue** à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,

- décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits :
 - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
 - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter de ce jour.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, **autorise** le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux périodes qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.22-10-61 et suivants du Code de commerce et L.225-213 du même Code.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre (24) mois en vertu de la présente autorisation est de 10% des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

A titre Ordinaire

Résolution 20 : Pouvoirs en vue des formalités

La 20^{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.

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2022

9.2 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2022

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à l'Assemblée Générale Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société et de notre Groupe durant l'exercice clos au 31 décembre 2022, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous précisons que le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport de gestion dans les délais légaux.

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, nous avons examiné les comptes annuels, les comptes consolidés ainsi que le rapport de gestion que nous a présentés le Directoire et nous estimons que ces documents ne donnent lieu à aucune observation particulière.

Nous espérons que l'ensemble des propositions que vous a faites le Directoire dans son rapport recevra votre agrément, et que vous voudrez bien adopter les résolutions qui sont soumises à votre approbation.

Le Conseil de surveillance

10. Rapport des Commissaires aux comptes

10.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022

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 2022, 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 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.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 2022 de respectivement 679,2M€, 59,7M€ et 556,0M€ 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 fonds 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 oeuvre 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 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 établies 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, 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 67,4M€ au 31 décembre 2022, 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 oeuvre par la Direction du Groupe pour procéder à l'identification et à l'évaluation des provisions correspondantes, nous nous sommes entretenus avec les directions du Groupe, des divisions et des principales filiales du statut des principaux litiges.

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.

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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés 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.

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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

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.

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 2022, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 9ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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

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

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

Il incombe au Comité d'audit, 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.

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.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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 oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation.

Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- > concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, 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 oeuvre, 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 consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, 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 17 février 2023**
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A

Philippe Grandclerc
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 2022

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 2022 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 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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

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

Évaluation des titres de participation

Point clé de notre audit

Les titres de participation s'élèvent à un montant net de 1 349,4M€ au 31 décembre 2022 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.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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 testé l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité,
- > Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées.

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.

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.

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.

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 2022, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 9ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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

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

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

Il incombe au Comité d'audit, 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.

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

- > il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en oeuvre 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 des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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 oeuvre, 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 17 février 2023**
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

10.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

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

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du code de commerce.

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.

I. Conventions de prestations de services et d'assistance et d'animation

Avec la Société Investissement Deconinck (SID)

Personnes concernées : MM. Julien Deconinck, Didier Deconinck, Nicolas Deconinck, Bernard-André Deconinck et Eric La Bonnardière, membres du conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires, directement et indirectement, de la société SID.

1) Contrat de prestation 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 2022. Elle prévoit que Tarkett assure au profit de la SID, des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à la gestion de son activité. Au titre de l'exercice 2022, Tarkett a facturé la SID 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 2022.

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 2022. Elle prévoit que la SID fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. Au titre de l'exercice 2022, la SID 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 2022.

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

II. Conventions conclues dans le cadre de l'Opération Publique d'Achat Simplifiée (OPAS)

Dans le cadre de l'Opération Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) ayant eu lieu au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance avait autorisé le 23 avril 2021, la conclusion des conventions réglementées suivantes 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 la Société en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, Tarkett Participation met à disposition de la Société, 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 2022 à 455.192.246,68 € en principal, et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 € au 31 décembre 2022) ;
- > maturité : 7 ans ;
- > marge : égale à celle de la Tranche B, telle que mentionnée dans l'acte d'adhésion à la convention de crédit de droit anglais (voir 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,

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 2022 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 la Société, garantissent les obligations des autres débiteurs (en ce compris Tarkett Participation (via une garantie remontante), la Société 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 €, utilisé au 31 décembre 2022 à hauteur de 1.189.173.870,24 €, et d'un montant de 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 € au 31 décembre 2022), 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 crédit : Les principales conditions financières de la convention de crédit sont les suivantes :

- > montant disponible de 1.189.173.870,24 € et 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 67.504.219,01 € au 31 décembre 2022) 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) ;

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

- > 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 Tranches 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).

Paris La Défense,
le 17 février 2023
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A

Philippe Grandclerc
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

Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023 - 17^{ème} résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires 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 des sociétés ou groupements qui lui sont liées, 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 des actions existantes de la Société attribuées gratuitement au titre de la 17^{ème} 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.

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 2023 à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

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 oeuvre 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.

**Paris La Défense,
le 14 mars 2023**

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

10.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital

Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2023 - 19^{ème} résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.22-10-62 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en oeuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en oeuvre 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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

**Paris La Défense,
le 14 mars 2023**
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

11. Demande d'envoi de documents et de renseignement

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Vendredi 21 avril 2023 à 9h30

À adresser à :

> la Société : par courrier postale à l'attention de la Responsable Juridique Corporate « AG 21 avril 2023 » - 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;

> Uptevia, Service Assemblées Générales – Immeuble FLORES - 12 place des Etats-Unis CS 40083 - 92549 Montrouge Cedex.

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 2023

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-group.com