

Assemblée
Générale

19 juin 2025

Brochure
de convocation

Sommaire

1	Message du Président du Directoire	3
2	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 19 juin 2025	4
3	Comment participer à l'Assemblée Générale	5
4	Retransmission de l'Assemblée Générale	11
5	Tarkett en bref	12
6	Rapport d'activité 2024	17
7	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	32
8	Membres du Conseil dont le renouvellement du mandat est proposé	33
9	Rémunérations	36
10	Commissaires aux comptes	49
11	Autorisations financières en vigueur	50
12	Résolutions soumises à l'Assemblée Générale	51
13	Observations du Conseil de surveillance	58
14	Rapports des Commissaires aux comptes	59
15	Demande d'envoi de documents et de renseignements	72

1. Message du Président du Directoire



Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

L'Assemblée Générale Mixte de Tarkett se tiendra le jeudi 19 juin 2025 à 9 heures 30 au siège social de notre Société (Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense), à l'Auditorium (rez-de-chaussée).

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

Vous trouverez dans les pages qui suivent toutes les informations utiles pour participer à cette Assemblée Générale, en assistant personnellement à la réunion ou en votant par correspondance ou par procuration si vous le souhaitez.

Je vous remercie de votre confiance et de l'attention que vous voudrez bien porter aux résolutions soumises à votre vote.

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

Fabrice Barthélemy

2. Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 19 juin 2025

À titre ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2024
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024
3. Affectation du résultat de l'exercice 2024
4. Approbation des conventions et engagements réglementés
5. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Sabine Roux de Bézieux pour une durée de quatre ans
6. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Marine Charles pour une durée de quatre ans
7. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Tina Mayn pour une durée de quatre ans
8. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024
9. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire
10. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire
11. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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

À titre extraordinaire

16. 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
17. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

À titre ordinaire

18. 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 Générale.

Les actionnaires devront justifier de la propriété de leur(s) action(s) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **le mardi 17 juin 2025, à zéro heure (heure de Paris)** :

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :	Pour l'actionnaire au porteur :
Par l'inscription de ses actions dans le compte de titres nominatifs tenu pour la Société par son mandataire Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle - 92931 Paris La Défense cedex).	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 et annexée au formulaire unique de vote par correspondance ou de procuration (« Formulaire unique de vote ») ou 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 Générale doivent demander leur carte d'admission de la façon suivante :

Pour l'actionnaire au nominatif (pur ou administré) :	Pour l'actionnaire au porteur :
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.	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 lundi 16 juin 2025**.

Informations utiles aux actionnaires pour assister à l'Assemblée Générale :

- > Pour être admis à l'Assemblée Générale et y voter, il est indispensable d'être muni d'une carte d'admission, ce document vous sera demandé à l'entrée **avec une pièce d'identité**.
- > **Seuls les actionnaires pourront pénétrer dans la salle**. Les accompagnants ne sont pas admis (sauf les accompagnants des actionnaires en situation de handicap).

Modes de participation à l'Assemblée

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 mardi 17 juin 2025, à zéro heure (heure de Paris)** sont invités à :

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

Se présenter le jour de l'Assemblée Générale au guichet spécifiquement prévu à cet effet, muni 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 mardi 17 juin 2025, à zéro heure (heure de Paris)**, et se présenter le jour de l'Assemblée Générale au guichet spécifiquement prévu à cet effet, muni de cette attestation et d'une pièce d'identité.

Les actionnaires souhaitant voter par correspondance ou donner une procuration doivent :

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 s'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 à son établissement teneur de compte, à compter de la date de convocation de l'Assemblée Générale (soit le mercredi 04 juin 2025) et au plus tard six jours avant la date de l'Assemblée, le compléter en précisant s'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 – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle - 92931 Paris La Défense cedex.

Modes de participation à l'Assemblée

Le Formulaire unique de vote devra être adressé et réceptionné par Uptevia, selon les modalités indiquées ci-dessus, au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit **le lundi 16 juin 2025**, 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'actionnaire 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, **le lundi 16 juin 2025**, 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 (cf. modèle page suivante)

1. Pour assister à l'Assemblée : cocher la **case 1**. Puis dater et signer en bas du formulaire.
2. Pour voter par correspondance : cocher la **case 2** 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 3**. 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 mais il pourra toutefois céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, si le transfert de propriété intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **avant le mardi 17 juin 2025, à zéro heure (heure de Paris)**, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation précédemment établi(e). À cette fin, l'établissement teneur de compte devra notifier la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmettre les informations nécessaires.

Si le transfert de propriété intervient après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **après le mardi 17 juin 2025, à zéro heure (heure de Paris)**, il ne sera pas notifié par l'établissement teneur de compte ni pris en compte 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, par un autre actionnaire, ou par toute personne (physique ou morale) de votre choix : cocher la **case 4**, 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 (case 5).**

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 DÉSIRES 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 19 juin 2025 à 9h30
 au siège social de la Société,
 Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense

Combined General Meeting
 On June 19, 2025 at 9:30 AM
 at the headquarter,
 Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense

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

Identifiant - Account

Nombre d'actions / Number of shares

Nominatif / Registered

Porteur / Bearer

Vote simple / Single vote

Vote double / Double vote

Nombre de voix - Number of voting rights

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

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

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

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

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient 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 Name to vote on my behalf

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

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

4 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4) pour me représenter à l'Assemblée
 I HEREBY APPOINT: See reverse (4) to represent me at the above mentioned Meeting

M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, 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 (Changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

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

sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification

à / to : UPTEVIA
 Service Assemblées
 90-110 Esplanade du Général de Gaulle
 92931 Paris La Défense Cedex

16 Juin 2025 / June 16, 2025

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 as a proxy to the Chairman 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 envoyées au siège social de la société, par lettre recommandée avec accusé de réception à l'adresse suivante : Tarkett – Tour Initiale, 1 Terrasse Bellini, 92919 Paris La Défense, 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 vendredi 13 juin 2025**. 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 depuis le **jeudi 29 mai 2025**.

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

4. Retransmission de l'Assemblée Générale

Le lien de retransmission de l'Assemblée Générale sera disponible sur le site du Groupe Tarkett à l'adresse suivante : <https://www.tarkett-group.com/fr/assemblee-generale-2025/>. L'Assemblée générale sera retransmise en direct et dans son intégralité à partir de 9h30 le jeudi 19 juin 2025.

Il est précisé que la retransmission permet uniquement le visionnage de l'Assemblée à distance. Elle ne donne ni la faculté de voter ni celle de poser des questions en direct.

La retransmission sera disponible, au plus tard, sept jours ouvrés après la tenue de l'Assemblée Générale et consultable pendant au moins deux ans sur le site internet de la Société (www.tarkett-group.com).

5. 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

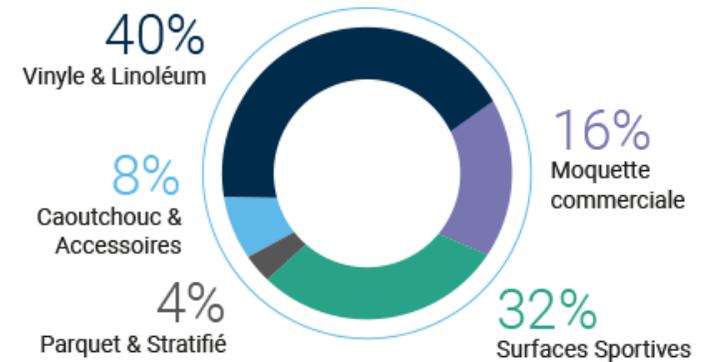
et en changeant la donne avec l'économie circulaire. En collaborant avec nos partenaires, nous créons des espaces de vie plus sains et sûrs pour que chacun puisse s'épanouir. En unissant nos forces, nous construisons des fondations plus solides, sur lesquelles nous pouvons tous nous appuyer pour les générations à venir.

TARKETT DANS LE MONDE



* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

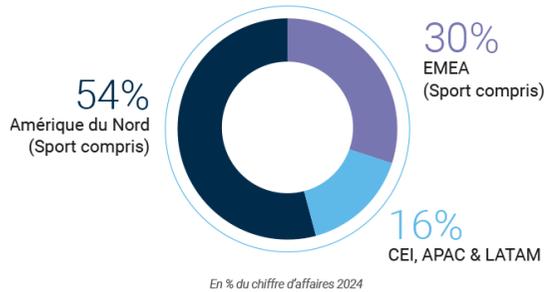
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2024 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



En % du chiffre d'affaires 2024

Tarkett en chiffres

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET 2024
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

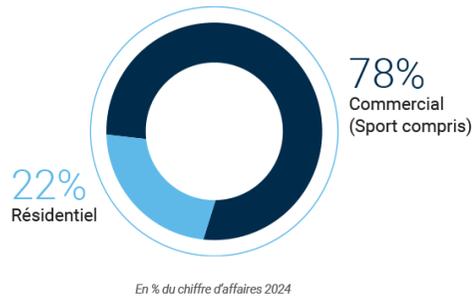


RÉPARTITION DU CAPITAL
(31.12.2024)

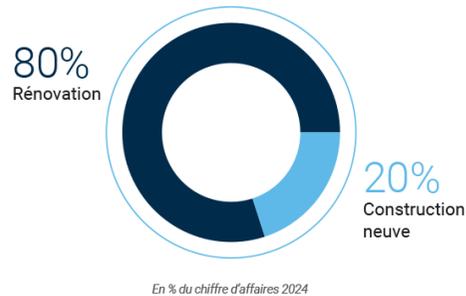


Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext (compartiment B, code ISIN FR0004188670, code mnémorique : TKTT).

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE
AUX MARCHÉS FINAUX



DES VENTES PORTÉES
PAR LA RÉNOVATION



*Tarkett Participation, Société Investissement Deconinck (SID), Expansion 17 S.C.A. et Global Performance 17 S.C.A. (ces deux dernières sociétés faisant partie du groupe Wendel) ainsi que les membres du Conseil de surveillance de la Société liés à la famille Deconinck agissent de concert vis-à-vis de la Société depuis l'offre publique d'achat simplifiée sur les actions Tarkett mise en œuvre en 2021.

TARKETT RECONNU
POUR SA PERFORMANCE ESG



EcoVadis : Platine en 2024, se situant dans le top 1% des 130 000 entreprises évaluées dans 180 pays.



CDP Climate Rating : Niveau A depuis février 2025, se situant dans le top % des 24 800 entreprises notées par CDP.



Pacte mondial : Premier fabricant de revêtements de sol à adhérer au Pacte mondial des Nations Unies en 2010.



Europe's Climate Leaders : Classement obtenu par le Financial Times UK et Statista depuis 2022.

Gouvernance

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de 12 membres dont 2 membres indépendants, 2 membres représentant les salariés et 2 censeurs.



Éric La Bonnardière
Président
Membre depuis 2015



Julien Deconinck
Vice-Président
Membre depuis 2014



Marine Charles
Membre depuis 2023



Marie Deconinck
Membre depuis 2024



Nicolas Deconinck
Membre depuis 2015



Tina Mayn
Membre depuis 2023



Didier Michaud-Daniel
Membre* depuis 2019



Sabine Roux de Bézieux
Membre* depuis 2017



Philippe Willion
Membre** depuis 2024



Caroline Tith
Membre** depuis 2021



Bernard André Deconinck
Censeur



Claude Ehlinger
Censeur

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

- Marine Charles (Présidente)
- Sabine Roux de Bézieux*
- Didier Michaud-Daniel*

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :

- Didier Michaud-Daniel* (Président)
- Nicolas Deconinck
- Sabine Roux de Bézieux*

Comité climat, durabilité et innovation :

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

* Membre indépendant

** Membre représentant les salariés désigné par le Comité Social et Economique de Tarkett (CSE).

Notre modèle d'affaires : Avoir un impact positif sur nos clients, nos équipes, la planète et nos parties prenantes

Notre contribution pour un capital durable



Capital financier

- > Coté à la Bourse de Paris (Euronext Paris)
- > Concert Tarkett Participation (90,4%) / Flottant (9,6%)



Capital de gouvernance et conformité

- > Directoire, Conseil de surveillance et 3 comités spécialisés (dont le Comité climat, durabilité et innovation)
- > Comité exécutif
- > Code éthique et de conformité
- > Procédure d'alerte
- > Charte de déontologie boursière



Capital social et relationnel

- > 11 400 employés dans 46 pays, représentant plus de 50 nationalités
- > Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays
- > Base de fournisseurs diversifiée



Capital intellectuel

- > 137 familles de brevets actifs dans plus de 40 pays
- > 24 laboratoires R&D
- > Réseau d'experts internes
- > Partenariats scientifiques (universités, EPEA, C2CPIL, fournisseurs...)



Capital industriel

- > 35 sites de production dans 21 pays (Europe, Russie, Amérique du Nord, Serbie, Chine, Ukraine, Brésil, Mexique, Australie, Turquie, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite)
- > 8 centres de recyclage



Capital naturel

- > Énergie de sources renouvelables et non renouvelables
- > Matières premières renouvelables (bois, jute, liège...) et non renouvelables (fossiles / minérales), provenant de sources vierges ou recyclées

Nos sujets matériels en matière de durabilité en lien avec nos impacts, risques et opportunités

- > **Atténuation du changement climatique, utilisation des ressources et économie circulaire :**
 - Consommation d'énergie et de matières premières
 - Émissions de GES Scope 1, 2 et 3 (provenant de nos propres activités, des matières premières et de la fin de vie des produits)
 - Gestion des déchets de production et des produits en fin de vie
 - Risque d'augmentation du coût des matières premières
 - Opportunité de développement de produits circulaires et bas carbone
- > **Adaptation au changement climatique : exposition de nos sites aux risques physiques liés au climat**
- > **Microplastiques dans le remplissage caoutchouc des gazons synthétiques**
- > **Pollution, utilisation de substances dangereuses et consommation d'eau dans la chaîne d'approvisionnement**
- > **Santé et sécurité des salariés de Tarkett**
- > **Diversité et inclusion au sein du personnel de Tarkett**
- > **Risques liés à la conduite des affaires: corruption, concurrence saine, sanctions internationales**
Se référer à la section 3.1.10 pour plus de détails sur les impacts, risques et opportunités matériels

Notre chaîne de valeur et nos parties prenantes

Notre ambition de transition vers une économie circulaire et bas carbone grâce au dialogue et à la collaboration avec nos parties prenantes tout au long de notre chaîne de valeur

CHAÎNE DE VALEUR AMONT		OPÉRATIONS PROPRES	CHAÎNE DE VALEUR AVANT			
Fournisseurs de matières premières > Principales matières premières : PVC, plastifiants, charges, polymères, fibres, latex / caoutchouc, bois... > Fournisseurs diversifiés, allant des fournisseurs internationaux de matières premières stratégiques (p. ex. PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux (p. ex. bois).	Logistique Amont ----->	 > Sites de production et centres de recyclage > Laboratoires de R&D, entrepôts, bureaux, showrooms > Employés et autres travailleurs externes (p. ex. travailleurs temporaires, sous-traitants sur site)	Logistique Aval ----->	Vente / installation des produits > Nos clients : distributeurs, grandes chaînes de magasins / magasins indépendants, plateformes numériques en ligne, architectes / designers, installateurs, maîtres d'œuvre > Un service de proximité adapté à nos différents clients et régions	Utilisation des produits > Utilisateurs finaux : occupants des bâtiments, utilisateurs des installations, gestionnaires des bâtiments / installations	Fin de vie des produits > Installations de traitement / d'élimination des déchets > Partenaires de recyclage > Partenaires de logistique inverse

Nos autres principales parties prenantes incluent: Actionnaires, investisseurs, prêteurs et communauté financière - Fédérations professionnelles, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques
 Pouvoirs publics / organismes de régulation au niveau régional (p. ex. UE) et national
 Se référer à la section 3.1.9 pour plus de détails sur les intérêts et points de vue de nos principales parties prenantes

Notre stratégie en matière de durabilité

impact 2027

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

* Liées aux biens achetés et au traitement en fin de vie des produits vendus

** # Accidents avec arrêt (AAA – indisponibilité supérieure à 24 heures) et Accidents sans arrêt (ASA – capacité à reprendre le travail dans les 24 heures) par millions d'heures travaillées

- > **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
- > **Valeurs** : Engagement – Collaboration – Créativité – Bienveillance

Nos objectifs en matière de durabilité :

- > **Emissions GES** : -50% émissions de GES Scope 1 & 2 et -27,5% émissions de GES Scope 3* en 2030 vs. 2019
- > **Economie circulaire** : Tripler la part des matières premières recyclées de 10% en 2018 à 30% en 2030
- > **Sécurité** : Réduire le taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t]** pour tous les employés à 1,0 d'ici 2025
- > **Diversité** : Augmenter la part des femmes dans les postes de management à 30% d'ici 2025
- > **Achats responsables** : 75% des fournisseurs adhérent au Code de Conduite de Tarkett pour un approvisionnement responsable (ou équivalent) en 2025

Nos résultats : des performances durables malgré un contexte difficile

Démontrer la résilience de notre modèle économique

- 3 332 M€ chiffre d'affaires (-0,4% croissance organique)
- 329 M€ EBITDA ajusté
- 9,9% marge d'EBITDA ajusté (% des ventes nettes)
- -62,6 M€ résultat net (part du Groupe)
- 816 M€ rémunérations des employés
- 96 M€ investissements
- 39 M€ impôts sur les sociétés payés

Confirmer notre position solide sur le marché mondial

- 3^{ème} groupe mondial de revêtements de sol
- N° 1 en revêtements vinyle

Maintenir nos efforts pour protéger nos équipes et promouvoir la diversité

- 2,78 taux de fréquence des accidents du travail enregistrables [FR1t]
- 29% des postes de management occupés par des femmes

Répondre à l'urgence climatique et développer une approche d'économie circulaire

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre pour être aligné avec l'Accord de Paris (-36% Scope 1 & 2 vs. 2019, 34% d'énergie renouvelable, -22% Scope 3 vs. 2019)
- Sélectionner des matières premières qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (69% renouvelables, abondantes ou recyclées)
- Passer à un modèle d'économie circulaire, en utilisant davantage de matériaux recyclés (~157 000 tonnes, 19,4% des matières premières en poids)
- Recycler nos déchets de production en interne et externe
- Collecter des revêtements de sol via le programme ReStart® (~124 000 tonnes entre 2010 et 2024)
- Innover et éco-concevoir à l'aide de nouvelles technologies pour des produits bas carbone démontables et recyclables
- Proposer des gazons synthétiques sans remplissage ou avec des matériaux de remplissage naturels et renouvelables

Promouvoir le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement

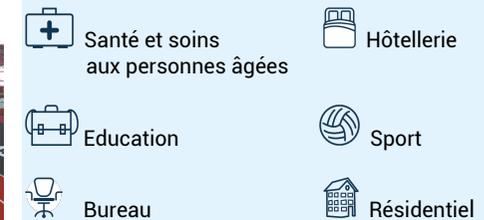
- Programme d'achats responsables, avec 40% des fournisseurs adhérent à notre Code de Conduite ou équivalent

Nos produits et marchés

Nos solutions : Nous proposons à nos clients une offre complète, innovante et coordonnée de revêtements de sol et surfaces sportives.



Nos segments : une expertise reconnue dans des segments spécifiques, en rénovation et construction neuve



Chiffres clés

6. Rapport d'activité 2024

6.1 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 2024, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent aux Sections 5.1 à 5.2 du Document d'enregistrement universel 2024

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 2024 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 est présenté à la Section 5.9 « Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés » du Document d'enregistrement universel 2024.

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 & LATAM) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

Chiffres clés du Groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	3 331,9	3 363,1
Croissance organique ⁽¹⁾	(0,4%)	4,5%
EBITDA ajusté avant IFRS 16⁽¹⁾	286,2	248,0
% du chiffre d'affaires net	8,6%	7,4%
EBITDA ajusté⁽¹⁾	329,3	287,8
% du chiffre d'affaires net	9,9%	8,6%
EBIT ajusté avant IFRS 16⁽¹⁾	184,8	147,6
% du chiffre d'affaires net	5,5%	4,4%
EBIT ajusté⁽¹⁾	190,8	154,1
% du chiffre d'affaires net	5,7%	4,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	36,2	125,1
% du chiffre d'affaires net	1,1%	3,7%
Résultat de la période - part du Groupe	(62,6)	20,4
Résultat par action (en euros)	(0,95)⁽³⁾	0,31
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	820,9	864,7
Endettement net avant IFRS 16 ⁽²⁾	309,3	408,3
Endettement net ⁽²⁾	434,7	551,7
Total bilan	2 484,9	2 483,3
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	287,2	278,5
Investissements	(125,4)	(94,9)
Free cash flow ⁽¹⁾	169,8	147,1
Capitalisation boursière au 31 décembre	701	611
Effectifs moyens	11 635	11 838

⁽¹⁾ Cf. Section 4.7 du Document d'enregistrement universel 2024

⁽²⁾ Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2 du Document d'enregistrement universel 2024

⁽³⁾ Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2024 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.

Chiffres clés

Les tableaux ci-dessous présentent la répartition des principaux indicateurs de performance du Groupe par segment. Leur évolution par rapport à l'exercice précédent est commentée en ci-après:

2024 <i>(en millions d'euros)</i>	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	866,0	866,9	535,8	1 063,2	-	3 331,9
Marge brute	200,2	219,5	59,8	215,1	(44,6)	650,0
% du chiffre d'affaires net	23%	25%	11%	20%	-	20%
EBITDA ajusté	75,3	81,3	67,3	134,3	(28,9)	329,3
% du chiffre d'affaires net	9%	9%	13%	13%	-	10%
Ajustements	(23,3)	(1,1)	(0,8)	(16,1)	(3,3)	(44,5)
EBITDA	52,1	80,2	66,5	118,2	(32,3)	284,7
% du chiffre d'affaires net	6%	9%	12%	11%	-	9%
Résultat d'exploitation (EBIT)	(31,4)	5,8	(20,6)	85,9	(3,4)	36,2
% du chiffre d'affaires net	(4%)	1%	(4%)	8%	-	1%
Investissements courants	39,7	16,6	19,4	18,6	1,8	96,0

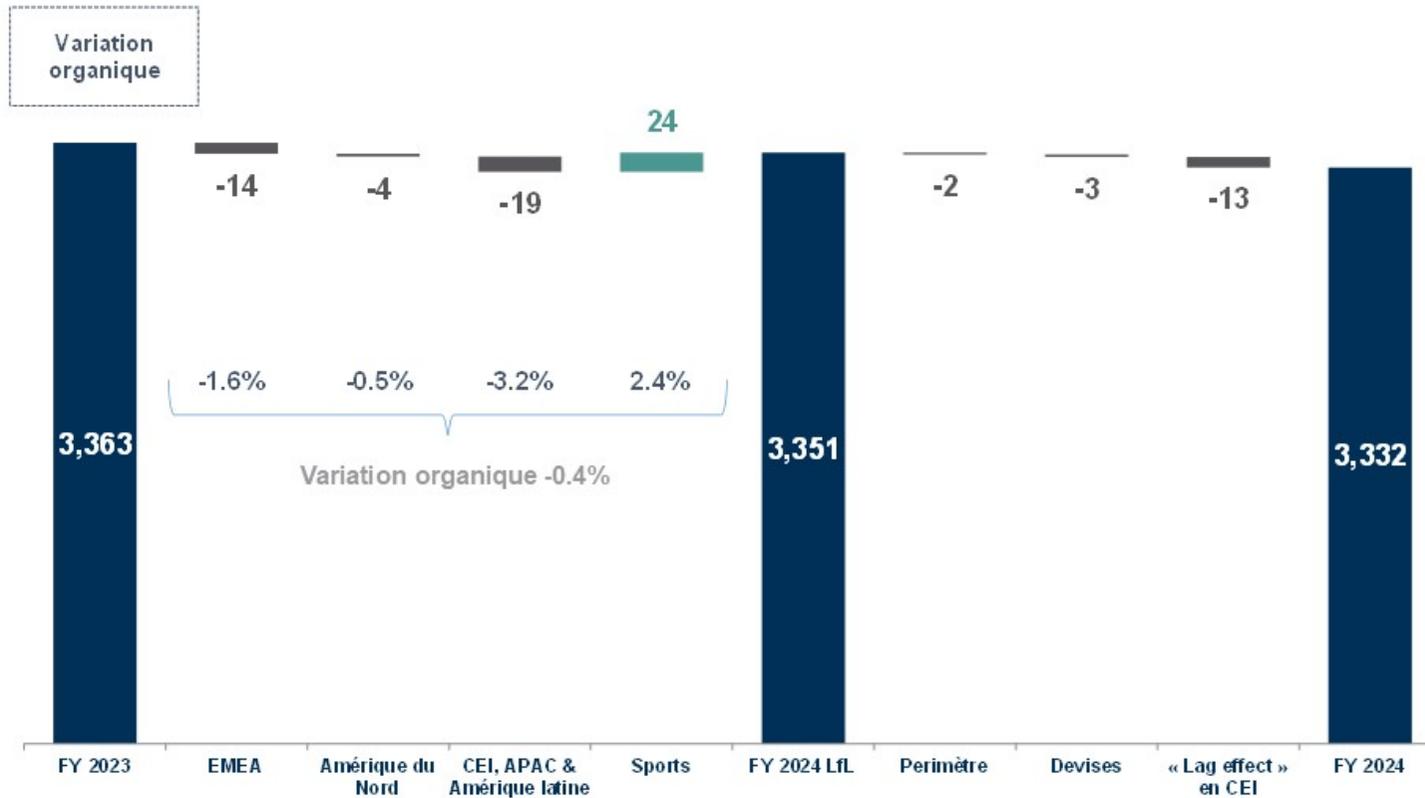
2023 <i>(en millions d'euros)</i>	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	850,2	889,2	598,5	1 025,2	-	3 363,1
Marge brute	204,5	211,7	124,8	191,4	(0,4)	731,9
% du chiffre d'affaires net	24%	24%	21%	19%	-	22%
EBITDA ajusté	74,5	77,6	86,7	114,5	(65,6)	287,8
% du chiffre d'affaires net	9%	9%	14%	11%	-	9%
Ajustements	(9,1)	(0,2)	(4,2)	(2,5)	(11,8)	(27,8)
EBITDA	65,5	77,4	82,5	112,0	(77,5)	260,0
% du chiffre d'affaires net	8%	9%	14%	11%	-	8%
Résultat d'exploitation (EBIT)	(20,8)	5,4	36,6	80,9	23,1	125,1
% du chiffre d'affaires net	(2%)	1%	106%	8%	-	4%
Investissements courants	34,7	16,3	16,3	23,2	2,5	92,9

Chiffres clés

Chiffre d'affaires net

En 2024, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à 3 332 millions d'euros, contre 3 363 millions d'euros en 2023, soit une diminution de - 0,9%.

> Le Groupe a affiché une **croissance organique de -0,4%**, excluant les variations des taux de change de -16 millions d'euros, dont -13 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 ajustements de prix de ventes mises en place dans l'ensemble des segments est en moyenne de -0,3% en 2024 par rapport à l'année précédente.



Chiffres clés

EMEA

Le segment **EMEA** a enregistré un chiffre d'affaires de 866 millions d'euros, en hausse de +1,9% par rapport à 2023, incluant un effet de change favorable de +0,5% et un effet périmètre de +3,0% lié à l'intégration des activités en Ukraine, auparavant rattachées à la CEI. Les ventes organiques ont diminué de -1,6% par rapport à 2023.

L'environnement macroéconomique difficile et les taux d'intérêt élevés ont freiné les projets de construction neuve et de rénovation dans la zone euro et en Europe du Nord. Dans ce contexte, le marché des revêtements de sols, notamment dans le secteur résidentiel, est en décroissance. Pour soutenir l'activité, des ajustements de prix sélectifs à la baisse ont été appliqués.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 867 millions d'euros, en baisse de -2,5% par rapport à 2023. L'effet de change a été neutre (-0,1%) et l'effet périmètre négatif (-1,9%) avec la cession de nos activités de distribution de revêtements de sols en Californie. Les ventes organiques ont légèrement diminué de -0,5%.

La demande dans les segments commerciaux (bureaux, santé, éducation) a bien résisté, enregistrant une légère croissance des volumes, notamment grâce aux dalles moquettes et à la LVT. En revanche, les volumes d'activité dans les secteurs résidentiel et hôtellerie sont en baisse, dans un marché où la demande reste pénalisée par l'inflation et le niveau élevé des taux d'intérêt, entraînant une forte réduction des projets de construction neuve et de rénovation.

Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 731,9 millions d'euros en 2023 à 650,0 millions d'euros en 2024, soit une diminution de 81,9 millions d'euros. Elle représente 20% du chiffre d'affaires en 2024, soit une diminution limitée de 2 points par rapport à 2023.

Malgré les gains de productivité réalisés en 2024, l'entreprise est pénalisée par des dépréciations d'actifs des UGT de la zone CEI, ainsi que de l'activité résidentielle aux USA et du secteur bois EMEA, pour un montant de 110,0 millions d'euros.

CEI, APAC et Amérique latine

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 536 millions d'euros, en baisse de -10,5% par rapport à 2023. Cette diminution inclut une baisse des ventes organiques de -3,2% (hors effets de prix de vente dans les pays de la CEI), un effet de change négatif de -3,0% principalement dû à la dépréciation du rouble et du réal brésilien, ainsi qu'un effet périmètre de -4,3% lié au transfert des activités en Ukraine vers le segment EMEA.

Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires du segment **Sport** a progressé de +3.7% par rapport à 2023, dont +2,4% de croissance organique pour atteindre 1 063 millions d'euros à fin 2024. La demande pour les terrains en gazon artificiel et les pistes d'athlétisme en Amérique du Nord reste à un niveau élevé, mais le marché a cru à un rythme plus modéré.

Chiffres clés

EBITDA ajusté.

L'**EBITDA ajusté** s'est élevé à 329,3 millions d'euros, soit 9,9% du chiffre d'affaires, par rapport à 287,8 millions d'euros en 2023, soit 8,6% du chiffre d'affaires.

L'effet combiné des volumes et du mix produit sur l'EBITDA est de +4 millions d'euros.

Les ajustements sélectifs des prix de vente (-0,3% par rapport à 2023) conduisent à un effet de -8 millions d'euros (hors variation des prix de vente dans la CEI, ajustés pour compenser les effets des devises).

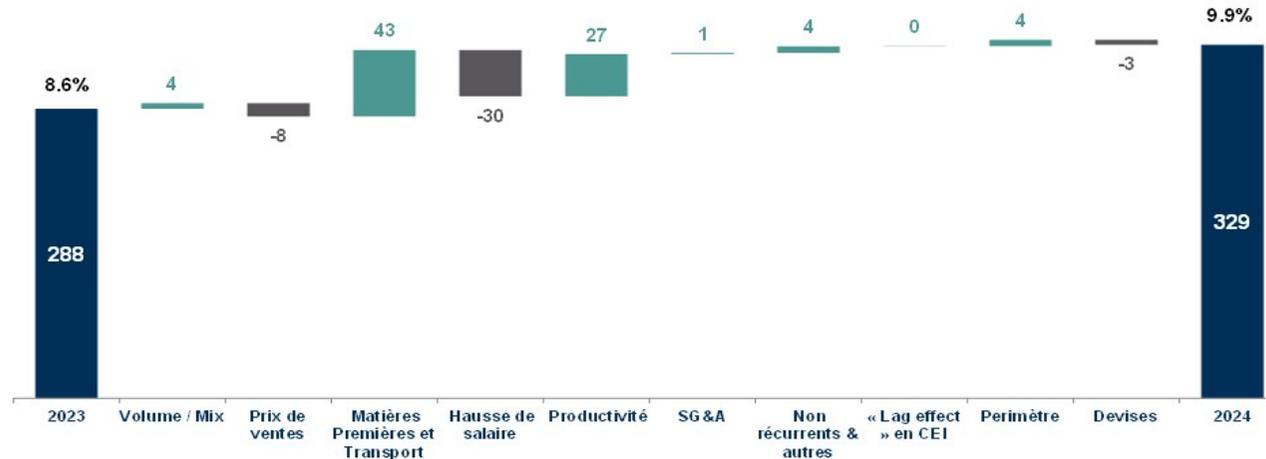
Les coûts des matières premières ont diminué significativement principalement sur le premier semestre générant un effet positif de +43 millions d'euros en année pleine, mais l'inflation salariale est restée significative (-30 millions d'euros).

La balance d'inflation, nette de l'effet des prix de ventes et de l'inflation des coûts (prix d'achats et salaires) est légèrement positive (+5 millions d'euros) sur l'année.

L'EBITDA et la marge bénéficient de la bonne performance industrielle et des actions de productivité mises en place par le Groupe qui ont permis une réduction importante des coûts de production de +27 millions d'euros sur l'année.

Les économies de SG&A générées par les plans d'économies mis en place au cours de l'année sur les fonctions support du siège et d'EMEA compensent les efforts pour soutenir la croissance dans le Sport et le lancement de nouvelles collections dans le revêtement de sol.

Les effets de périmètre sur les divisions Sport et Amérique du Nord ont également un effet net positif de +4 millions d'euros.



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 8,7%, en augmentation de 23 points de base par rapport à 2023. La baisse de certains prix de vente a été plus que compensée par la diminution des coûts d'achat des matières premières par rapport à 2023. De plus, l'amélioration de la productivité industrielle et les plans d'économie ont impacté positivement la marge sur l'année 2024.
- > **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté est de 9,4% en 2024 par rapport à 8,7% en 2023. Elle a bénéficié des bons volumes de l'activité commerciale, d'une balance d'inflation positive, de mesures de redressement de certaines activités sous-performantes et d'un bon niveau de productivité industrielle.
- > **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 12,6%, en baisse de 15 points de base par rapport à 2023. La baisse de la profitabilité s'explique principalement par la contraction des volumes et une augmentation du coût des matières premières en CEI.

- > **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 12,6%, en augmentation de 19 points de base par rapport à l'année dernière. Cette amélioration résulte d'une balance d'inflation positive grâce au bon niveau des prix de vente et aux prix des matières premières favorables.
- > Les **coûts centraux non alloués** étaient de 28,9 millions d'euros en 2024, en baisse de -20,1% par rapport à 2023, reflétant les économies réalisées du fait la nouvelle organisation mise en place courant 2024.

Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2024 du Groupe s'élève à 36,2 millions d'euros, soit 1,1% du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2024 a diminué de 88,9 millions d'euros par rapport à 2023. Cette diminution est due aux dépréciations d'actifs des UGT de la zone CEI, ainsi que de l'activité résidentielle aux USA et du secteur bois EMEA, pour un montant de 110,0 millions d'euros.

Résultat financier

Le résultat financier est de -62,3 millions d'euros en 2024 contre -69,1 millions d'euros en 2023.

Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2024 s'est élevée à -35,9 millions d'euros, en augmentation par rapport à la charge de -35,4 millions d'euros enregistrée en 2023.

Résultat net

Le résultat net du Groupe est de -62,0 millions d'euros en 2024 contre 20,5 millions d'euros en 2023.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de -62,6 millions d'euros en 2024 contre 20,4 millions d'euros en 2023.

Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, d'affecter le résultat de l'exercice social clos le 31 décembre 2024 au report à nouveau et de ne pas distribuer de dividendes.

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 59 622 euros au cours de l'exercice écoulé.

Trésorerie et capitaux propres

Le Groupe s'est donné comme objectif de limiter les investissements courants à un montant de l'ordre de 2,5% du chiffre d'affaires net consolidé en 2024. 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.

Chiffres clés

Au 31 décembre 2024, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 309,3 millions d'euros, soit une baisse de 99,0 millions d'euros par rapport à la dette nette de 408,3 millions d'euros du 31 décembre 2023. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est de 1,1x avant application de la norme IFRS 16 et de 1,3x après application de la norme, contre 1,6x et 1,9x au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 352,4 millions d'euros contre 224,3 au 31 décembre 2023. Par ailleurs, le montant disponible sur les lignes de crédit au 31 décembre 2024 s'élève à 431,9 millions d'euros.

Compte tenu du niveau d'incertitudes qui reste important, le Groupe va poursuivre les actions pour préserver le cash-flow en 2025. Ainsi, le Directoire proposera de ne pas verser de dividendes en 2025 au titre de l'exercice 2024.

6.2 Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Note ⁽¹⁾	2024	2023
Chiffre d'affaires net		3 331,9	3 363,1
Coût de revient des ventes ⁽¹⁾		(2 681,9)	(2 631,2)
Marge brute		650,0	731,9
Autres produits opérationnels		24,1	13,5
Frais commerciaux		(357,9)	(362,3)
Frais de recherche et de développement		(35,4)	(30,1)
Frais généraux et administratifs		(229,4)	(211,8)
Autres charges opérationnelles		(15,2)	(16,1)
Résultat d'exploitation	(3)	36,2	125,1
Produits financiers		9,7	7,2
Charges financières		(72,0)	(76,4)
Résultat financier	(7)	(62,3)	(69,2)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		-	(0,1)
Résultat avant impôt		(26,1)	55,8
Impôt sur le résultat	(8)	(35,9)	(35,4)
Résultat net des activités poursuivies		(62,0)	20,5
Résultat net de la période		(62,0)	20,5
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		(62,6)	20,4
Participations ne donnant pas le contrôle		0,6	0,1
Résultat net de la période		(62,0)	20,5
Résultat par action :			
Résultat de base par action hors auto détention (en euros)	(9)	(0,95)	0,31
Résultat par action après attribution des actions de performance (en euros)	(9)	(0,95)	0,31

Ces postes incluent les dépréciations d'actifs, voir Note 3.1. et Note 5.3. du Document d'enregistrement universel 2024

⁽¹⁾ Notes des comptes consolidés reproduits notamment dans le Document d'enregistrement universel 2024

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Note ⁽¹⁾	2024	2023
Résultat net de la période		(62,0)	20,5
Autres éléments du résultat global			
Ecart de conversion résultant des activités à l'étranger		21,5	(48,2)
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	(14,3)	(19,5)
Charge d'impôt		5,1	(0,1)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		12,3	(67,7)
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	3,1	(3,3)
Charge d'impôt		(0,3)	0,7
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat		2,8	(2,5)
Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt		15,1	(70,3)
Total du résultat global de la période		(46,8)	(49,9)
Actionnaires de la société mère		(47,5)	(49,9)
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,0
Total du résultat global de la période		(46,8)	(49,9)

⁽¹⁾ Notes des comptes consolidés reproduits notamment dans le Document d'enregistrement universel 2024

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

État de la situation financière consolidée

Actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Note ⁽¹⁾	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Ecart d'acquisition (goodwill)	(5)	629,7	664,3
Immobilisations incorporelles	(5)	51,8	50,7
Immobilisations corporelles	(5)	538,3	557,8
Autres actifs financiers	(7)	16,8	25,5
Impôts différés actifs	(8)	97,9	92,8
Autres actifs immobilisés		-	-
Total des actifs non courants		1 334,5	1 391,1
Stocks	(3)	425,0	453,1
Clients et comptes rattachés	(3)	225,1	262,9
Autres créances	(3)	147,9	151,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	352,4	224,3
Total des actifs courants		1 150,4	1 092,2
Total des actifs		2 484,9	2 483,3

⁽¹⁾ Notes des comptes consolidés reproduits notamment dans le Document d'enregistrement universel 2024

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Capitaux propres et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Note ⁽¹⁾	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		385,6	347,2
Résultat de la période (part du Groupe)		(62,6)	20,4
Capitaux propres (part du Groupe)		818,1	862,7
Participations ne donnant pas le contrôle		2,8	2,1
Total des capitaux propres		820,9	864,7
Autres dettes non courantes		23,3	16,0
Dettes financières	(7)	728,5	704,5
Autres dettes financières	(7)	0,9	1,5
Impôts différés passifs	(8)	4,3	0,6
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	83,0	86,8
Autres provisions long terme	(6)	29,2	28,9
Total des passifs non courants		869,2	838,2
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	388,5	379,4
Autres dettes courantes	(3)	287,8	289,9
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	58,4	71,4
Autres passifs financiers	(7)	5,8	3,3
Autres provisions court terme	(6)	54,2	36,3
Total des passifs courants		794,7	780,3
Total des capitaux propres et des passifs		2 484,9	2 483,3

⁽¹⁾ Notes des comptes consolidés reproduits notamment dans le Document d'enregistrement universel 2024

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)

	Note ⁽¹⁾	2024	2023
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		(26,1)	55,8
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		247,5	133,4
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	(8,4)	1,3
Frais financiers nets	(7)	62,3	69,2
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		29,2	(0,3)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		-	0,1
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		304,3	259,5
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		61,6	(1,7)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(6,8)	(4,1)
(Augmentation)/diminution des stocks		20,8	65,6
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		(14,1)	49,7
Augmentation/(diminution) des autres dettes		2,2	8,4
Variation du fonds de roulement		63,8	117,9
Intérêts (nets) payés		(37,7)	(46,2)
Impôts (nets) payés		(39,0)	(45,0)
Divers		(4,2)	(7,8)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		287,2	278,5
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(50,6)	(3,2)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(96,0)	(92,9)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	21,3	1,2
Impact de la variation de périmètre		-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		(125,4)	(94,9)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Souscription d'emprunts		130,7	55,6
Remboursement des prêts et emprunts		(116,3)	(170,2)
Remboursement des dettes de loyer		(42,7)	(39,8)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		-	-
Dividendes versés	(9)	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		(28,3)	(154,3)
Variation nette des éléments de trésorerie		133,6	29,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		224,3	220,8
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(5,6)	(25,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	(7)	352,4	224,3

⁽¹⁾ Notes des comptes consolidés reproduits notamment dans le Document d'enregistrement universel 2024

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

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 2023	327,8	167,4	(12,0)	428,4	911,6	1,4	913,0
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	20,4	20,4	0,1	20,5
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(48,2)	(22,1)	(70,3)	(0,1)	(70,3)
Total du résultat global de la période	-	-	(48,2)	(1,7)	(49,8)	-	(49,9)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	(3,1)	(3,1)	-	(3,1)
Rémunération en actions	-	-	-	4,3	4,3	-	4,3
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Divers	-	-	-	(0,2)	(0,2)	-	(0,2)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	1,0	1,0	0,6	1,6
Au 31 décembre 2023	327,8	167,4	(60,1)	427,7	862,7	2,0	864,7
Au 1^{er} janvier 2024	327,8	167,4	(60,1)	427,7	862,7	2,0	864,7
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
Primes d'émissions	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	-	(62,6)	(62,6)	0,6	(62,0)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	21,4	(6,3)	15,0	0,1	15,1
Total du résultat global de la période	-	-	21,4	(68,9)	(47,5)	0,7	(46,8)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération en actions	-	-	-	2,8	2,8	-	2,8
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Divers ⁽¹⁾	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	3,0	3,0	-	3,0
Au 31 décembre 2024	327,8	167,4	(38,8)	361,8	818,1	2,8	820,9

⁽¹⁾Correspond à l'impact de l'hyperinflation pour 0,1 million d'euros

Perspectives

6.3 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 présent Document d'enregistrement universel. 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.

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 2025.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2025 montre :

- > aux États-Unis, un rythme de croissance de +2,7% en 2025 ;
- > en zone euro, une croissance de +1,0% en 2025;
- > des taux de croissance de +1,4% en 2025 pour la Russie et de +2,2% au Brésil en 2025.

Prévisions de croissance du PIB ⁽¹⁾	2024	2025	2026
États-Unis	+2,8%	+2,7%	+2,1%
Zone euro	+0,8%	+1,0%	+1,4%
Allemagne	-0,2%	+0,3%	+1,1%
France	+1,1%	+0,8%	+1,1%
Royaume-Uni	+0,9%	+1,6%	+1,5%
Russie	+3,8%	+1,4%	+1,2%
Brésil	+3,7%	+2,2%	+2,2%
Chine	+4,8%	+4,6%	+4,5%
Monde	+3,2%	+3,3%	+3,3%

⁽¹⁾ Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2025

Perspectives

Perspectives du Groupe

Le contexte géopolitique et macroéconomique demeure incertain et les réductions des taux d'intérêts n'ont pas entraîné de reprise dans la construction neuve ni dans la rénovation.

Le marché européen reste atone dans les grands pays de la zone Euro (France, Allemagne, pays nordiques) sans perspective positive claire à moyen terme. Le marché américain est considéré comme structurellement plus dynamique, même si à court terme l'évolution de la demande demeure incertaine dans un contexte volatil. L'activité commerciale a été plus résiliente. Mais la reprise du marché résidentiel n'a pas eu lieu et les indicateurs avancés ne montrent pas de signal de reprise à court terme.

En CEI, le marché russe a durablement ralenti et le Groupe n'anticipe pas d'amélioration de la situation à moyen terme.

Le Sport reste le segment le plus porteur, tiré par un marché qui reste en croissance, toutefois à un rythme moins soutenu que les années précédentes. Le Groupe prévoit de croître en renforçant sa couverture géographique en Amérique du Nord, et en continuant d'innover et d'apporter des produits complémentaires au portefeuille existant. La priorité est donnée à l'intégration des sociétés récemment acquises, sans exclure d'autres opérations ciblées de croissance externe.

Comme en 2024, le groupe a pour objectif de poursuivre son développement dans un environnement macroéconomique difficile et vise pour 2025 un Ebitda Ajusté aux alentours de 360 millions d'euros, incluant l'effet des acquisitions réalisées dans le Sport.

7. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications (en euros)	exercice 31.12.2024	exercice 31.12.2023	exercice 31.12.2022	exercice 31.12.2021	exercice 31.12.2020
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	327 751	327 751	327 751	327 751	327 751
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	65 550	65 550	65 550	65 550
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	63 428	63 203	53 972	57 235	49 395
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	34 262	24 439	46 104	(7 684)	51 223
Impôts sur les bénéfices	(2 680)	(283)	259	1 424	(384)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(128 929)	(245)	3 424	(46 499)	(11 331)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(97 347)	23 911	49 788	(52 758)	39 508
Résultat distribué					
Résultat par action :					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,48	0,37	0,71	(0,10)	0,78
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(1,49)	0,36	0,76	(0,80)	0,60
Dividende attribué à chaque action net	-	-	-	-	-
Effectif :					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	102	110	115	134	136
Montant de la masse salariale de l'exercice	13 465	11 447	12 696	15 111	13 228
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	6 300	12 828	7 999	7 514	7 643

8. Membres du Conseil dont le renouvellement du mandat est proposé

SABINE ROUX DE BEZIEUX - Membre indépendant du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité, membre du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance et Présidente du Comité climat, durabilité et innovation



Née le 29 avril 1965

Nationalité française

1^{ère} nomination : 27 avril 2017

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

Nombre d'actions : 1 000

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

Expérience et expertise

Sabine Roux de Bézieux est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2017.

Après deux années en banque d'affaires, elle passe 13 ans dans le Groupe Andersen à Londres et à Paris. De 2002 à 2012, elle dirige sa propre activité de conseil, Advanceo, avant de rejoindre le Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées et de prendre la Direction Générale de Notus Technologies.

Elle est engagée depuis vingt ans en faveur de projets sociaux et environnementaux. En 2005, elle crée sa propre Fondation, Araok, pour soutenir les plus fragiles, puis avec d'autres fondations, l'association Un Esprit de Famille. Elle est trésorière de l'Alliance pour l'éducation United Way, et présidente de la Fondation de la Mer, dont elle est une des fondatrices.

Sabine Roux de Bézieux est diplômée de l'ESSEC en 1986. Elle est également titulaire du DECF et d'une licence de philosophie. Elle est ancienne auditrice de l'IHEDN.

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 Notus Technologies S.A.S. (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique S.A.(France)
- > Gérante de Galiseo S.A.R.L. (France)
- > Présidente de la Fondation de la Mer (France)
- > Présidente de l'association Un Esprit de Famille (France)
- > Trésorière France de L'Alliance pour l'éducation - United Way (France)
- > Membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) (France) et Vice-présidente de la commission des affaires européennes et internationales (France)
- > Auditrice de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil d'administration d'ABC Arbitrage S.A.⁽¹⁾ (France)
- > Membre du Conseil de surveillance d'Altur investissement⁽¹⁾ (France)

⁽¹⁾Société cotée

MARINE CHARLES - Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité



Née le 14 mai 1981

Nationalité française

1^{ère} nomination : 15 février 2023

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

Nombre d'actions : 1 000

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

Expérience et expertise

Marine Charles est CEO de B&B Hôtels Europe de l'Ouest depuis avril 2024. De janvier à avril 2024, elle a été CEO France de B&B Hotels.

De 2022 à 2023, elle était Directrice Générale de Saint-Gobain Weber France, leader des mortiers industriels, et membre du CODIR France de Saint Gobain.

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).

Listes des autres mandats et fonctions dans des 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 :

- > CEO France de B&B Hotels (France)
- > CEO Europe de l'Ouest de B&B Hotels (France)
- > Censeur du Comité de surveillance de la société Brico Invest (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit du groupe ABEO⁽¹⁾ (France)
- > Directrice Générale de Lapeyre Distribution (France)
- > Directrice Générale Weber France (France)

⁽¹⁾ Société cotée

TINA MAYN - Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité climat, durabilité et innovation



Née le 27 février 1970

Nationalité danoise

1^{ère} nomination : 15 février 2023

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

Nombre d'actions : 1 000

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 des 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)
- > Membre du Conseil d'administration, Danish Industry, The building Industry (Danemark)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

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

9. Rémunérations

9.1 Rémunérations 2024 (vote ex post)

9.1.1 Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance

Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, en 2024 (résolution n° 9)

Éléments de rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires																				
Rémunération fixe	700 000	Montant dû (brut avant impôt)																				
Rémunération variable annuelle	917 456	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2024, non encore versée. Exceptionnellement, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a proposé de fixer des objectifs quantitatifs plus exigeants pour le variable annuel 2024 du Président du Directoire que pour les autres dirigeants et cadres du Groupe.																				
		<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>113%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>200%</td> </tr> <tr> <td>Critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	113%	OCF	0	30%	60%	200%	Critères individuels	0	30%	30%	95%
Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	113%																		
OCF	0	30%	60%	200%																		
Critères individuels	0	30%	30%	95%																		
Rémunération exceptionnelle	0																					
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2024. La Société n'attribue pas d'options d'actions.																				

Éléments de rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	0	<p>Le Président du Directoire bénéficie depuis 2022 d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L. 137-11-2 du code de la sécurité sociale, 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 2024 étant donné qu'il occupe toujours ses fonctions. À titre informatif, la provision brute (hors charges) constituée par la Société pour Fabrice Barthélemy en 2024 à ce titre s'élève à 479 876 euros.</p>
Indemnité de départ	0	<p>L'indemnité de départ, en cas de départ contraint serait égale à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des douze mois précédant son départ contraint en tant que Président du Directoire.</p> <p>Cette indemnité est soumise à une 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 trois années civiles précédant son départ en tant que Président du Directoire.</p> <p>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> <p>Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave ou lourde ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.</p>
Indemnité de non-concurrence	0	<p>L'indemnité de non-concurrence serait égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en vingt-quatre 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>

RÉMUNÉRATIONS

Rémunérations 2024 (vote ex post)

Éléments de rémunération versés ou attribués	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Valorisation des avantages de toute nature	2 094	Véhicule de fonction

Rémunérations 2024 (vote ex post)

Éléments de rémunération versés ou attribués à Raphaël Bauer, membre du Directoire, en 2024 (résolution n° 10)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires																				
Rémunération fixe	300 000	Montant dû (brut avant impôt)																				
Rémunération variable annuelle	215 308	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2024.																				
		<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>141%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>200%</td> </tr> <tr> <td>Critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	141%	OCF	0	30%	60%	200%	Critères individuels	0	30%	30%	100%
Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	141%																		
OCF	0	30%	60%	200%																		
Critères individuels	0	30%	30%	100%																		
	10 216	Le montant du variable annuel a été corrigé par le multiplicateur RSE introduit en 2023. L'atteinte du multiplicateur a entraîné une diminution du variable annuel de 2%, le montant avant application du multiplicateur étant de 219 702 euros.																				
Rémunération exceptionnelle	0	Intéressement payé en 2024 au titre de 2023.																				
Actions de performance	0	Aucune action de performance Tarkett ne lui a été attribuée au cours de l'exercice 2024. 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 2024 étant donné qu'il exerce toujours ses fonctions. À titre informatif le montant brut (hors charges) payé par la Société dans le Plan Epargne Retraite Obligatoire (PERO) en 2024 s'est élevé à 14 838 euros. Raphaël Bauer a par ailleurs payé sous forme de cotisations salariales 7 419 euros.																				
Indemnité de départ	0																					
Indemnité de non-concurrence	0																					
Valorisation des avantages de toute nature	3 064	Véhicule de fonction																				

Rémunérations 2024 (vote ex post)

Éléments de rémunération versés ou attribués à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance, en 2024 (résolution n°11)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Commentaires
Rémunération fixe	160 000	Montant dû (brut avant impôt)

Par ailleurs, il est rappelé qu'Eric La Bonnardière était également, du 26 juillet 2022 au 15 février 2024, membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mais qu'il avait renoncé à percevoir toute rémunération à ce titre.

9.1.2 Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 aux membres du Conseil de surveillance

L'enveloppe globale de rémunération pouvant être versée aux membres du Conseil a été fixée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 à un montant fixe global brut de 650 000 euros avec effet au 1^{er} janvier 2024.

Le montant total brut effectivement versé à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'est élevé à 515 910 euros, soit 79,37% de l'enveloppe globale de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale. Il a été réparti entre les membres du Conseil conformément au Règlement Intérieur du Conseil et selon les critères suivants arrêtés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 :

Montant des rémunérations par fonction

Fonction	Base annuelle (en euros)
Président du Conseil de surveillance	160 000 ⁽¹⁾
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 ⁽²⁾
Membre du Conseil de surveillance (hors membres représentant les salariés)	35 000
Président d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité climat, durabilité et innovation)	15 000 ⁽³⁾
Membre d'un Comité spécialisé (à l'exception du Comité climat, durabilité et innovation)	7 000
Président du Comité climat, durabilité et innovation	5 000 ⁽³⁾
Membre du Comité climat, durabilité et innovation	2 000
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 totale annuelle perçue pour les fonctions de Président et membre du Conseil de surveillance.

⁽²⁾ Rémunération complémentaire à celle perçue en qualité de membre du Conseil de surveillance.

⁽³⁾ Rémunération complémentaire à celle perçue en qualité de membre du Comité spécialisé.

Le solde de l'enveloppe de 650 000 euros non utilisé pour rémunérer la participation aux

RÉMUNÉRATIONS

Rémunérations 2024 (vote ex post)

Conseils et aux Comités spécialisés peut 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, est décidé par le Conseil sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

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

Il est rappelé que les montants alloués sont calculés *pro rata temporis* en fonction de la durée du mandat pendant l'exercice et que les Censeurs et les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat.

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés et attribués aux membres du Conseil de surveillance au titre des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2024 en raison de leur mandat social et en application de la politique de rémunération.

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2024	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2023
Eric La Bonnardière - Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	160 000	105 000 ⁽⁶⁾⁽⁷⁾
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck Vice-Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	48 803 ⁽¹⁾	42 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	14 262 ⁽²⁾	45 000
Autres rémunérations	-	-
Marine Charles		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	40 685 ⁽⁸⁾
Autres rémunérations	-	-
Nicolas Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	43 120 ⁽³⁾	37 000
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	47 913 ⁽⁴⁾	64 000
Autres rémunérations	-	-
Tina Mayn		
Rémunération allouée au titre du mandat	37 000	31 562 ⁽⁹⁾
Autres rémunérations	-	-
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	57 000	87 000 ⁽¹⁰⁾
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	49 000	45 000
Autres rémunérations	-	-

Rémunérations 2024 (vote ex post)

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2024	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2023
Marie Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	23 811 ⁽⁵⁾	-
Autres rémunérations		-

⁽¹⁾ Julien Deconinck a été nommé Vice-Président du Conseil de surveillance en date du 26 avril 2024. Sa rémunération en qualité de Vice-Président a été calculée prorata temporis à compter du 26 avril 2024.

⁽²⁾ Didier Deconinck a démissionné de ses fonctions en date du 15 février 2024 avec prise d'effet au 26 avril 2024.

⁽³⁾ Nicolas Deconinck a été nommé membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 15 février 2024. Sa rémunération en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a été calculée prorata temporis à compter du 15 février 2024.

⁽⁴⁾ La rémunération de Françoise Leroy a été calculée prorata temporis jusqu'à sa démission le 1er octobre 2024.

⁽⁵⁾ La rémunération de Marie Deconinck a été calculée prorata temporis à compter de sa nomination le 26 avril 2024.

⁽⁶⁾ Eric La Bonnardière a perçu en 2023 une rémunération de 35 000 euros pour sa contribution aux travaux ad hoc du Conseil en matière de stratégie, en sus des 70 000 euros qui lui étaient dus au titre de son mandat de membre et Président du Conseil de surveillance.

⁽⁷⁾ Depuis le 26 juillet 2022, date de sa nomination en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et à sa demande, Eric La Bonnardière ne perçoit pas de rémunération au titre de sa participation à ce comité. Il a démissionné au 15 février 2024.

⁽⁸⁾ La rémunération de Marine Charles a été calculée prorata temporis à compter du 15 février 2023, date de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance. Par ailleurs, Marine Charles a perçu au titre de 2023 une rémunération de 10 000 euros pour sa contribution aux travaux ad hoc du Conseil en matière d'analyse stratégique, en sus des 30 683 euros qui lui étaient dus au titre de son mandat de membre du Conseil depuis le 15 février 2023.

⁽⁹⁾ La rémunération de Tina Mayn a été calculée prorata temporis à compter du 15 février 2023, date de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance et membre du Comité Climat, Durabilité et Innovation.

⁽¹⁰⁾ Didier Michaud-Daniel a perçu au titre de 2023 une rémunération de 30 000 euros au titre de sa contribution aux travaux ad hoc du Conseil en matière de stratégie, en sus des 57 000 euros qui lui étaient dus au titre de son mandat de membre du Conseil de surveillance ainsi que de Président et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

9.2 Politiques de rémunération 2025 (vote ex ante)

9.2.1 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**, 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 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 les 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 dix 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) ;
- > qui peuvent être réduites ou augmentées selon les résultats d'un multiplicateur RSE.

3. Comme indiqué ci-dessus, les membres du Directoire ne bénéficient pas d'outils de rémunération long terme au niveau de la Société depuis 2021. Ils sont en revanche parties au plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance mis en place par la société Tarkett Participation décrit ci-dessus (voir Section 2.3.4 du Document d'enregistrement universel 2024).

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'appliquent 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. 22-10-26 III du code de commerce, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, peut en cas de circonstances exceptionnelles déroger à l'application de la politique de rémunération au 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 peuvent 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 doit faire l'objet d'une communication transparente et détaillée permettant aux actionnaires de statuer lors de l'Assemblée Générale à venir.

Politiques de rémunération 2025 (vote ex ante)

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 ;
- > 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 L. 137-11-2 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 par l'Assemblée Générale du 26 avril 2024 de sa 10^{ème} résolution, la rémunération fixe annuelle de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire s'élève à 700 000 euros brut. Cette rémunération n'a pas été modifiée depuis le 1^{er} janvier 2022.

Rémunération variable annuelle :

La rémunération variable annuelle est destinée à rémunérer la performance au titre de l'exercice clos. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant quantifiables que qualitatifs) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. 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 quinze 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 2025 du Président du Directoire portent notamment sur :

- Des gains de parts de marché
- La stratégie financière et de portefeuille
- La poursuite et le renforcement de la stratégie ESG

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

Exceptionnellement, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a proposé de fixer des objectifs quantitatifs plus exigeants pour le variable annuel 2024 du Président du Directoire que pour les autres dirigeants et cadres du Groupe.

Un multiplicateur sur le variable annuel a été mis en place depuis 2023 afin de renforcer le poids des critères RSE dans le variable annuel. Ce multiplicateur s'applique au Président du Directoire. Il est basé sur trois objectifs de RSE et entraîne une augmentation ou une diminution du montant du bonus en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE.

À la date de publication du présent Document, la Société envisage de maintenir le multiplicateur RSE sur le variable 2025.

Rémunération long terme :

La rémunération long terme du Président du Directoire repose exclusivement sur le plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 et dont bénéficie le Président du Directoire (cf. Section 2.3.4 du Document d'enregistrement universel).

Régime de retraite supplémentaire :

Le Président du Directoire bénéficie depuis 2022 d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L. 137-11-2 du code de la Sécurité Sociale.

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 2025 validée par le Conseil de Surveillance le 20 février 2025 sur proposition du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance est un

Politiques de rémunération 2025 (vote ex ante)

chiffre d'affaires minimum annuel pour Tarkett de 2,5 milliards d'euros à périmètre équivalent.

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.

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 deux 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 douze mois précédant son départ, payable en vingt-quatre 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, s'il a déjà fait valoir ses droits à la retraite ou s'il 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 deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par le Président du Directoire au titre de son mandat au cours des douze derniers mois.

Indemnité de départ :

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

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.

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, des rémunérations et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par le Président du Directoire sur les trois années civiles précédant son départ. Ainsi, depuis 2022 :

- > 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.
- > 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.

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

Politiques de rémunération 2025 (vote ex ante)

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 vingt-quatre mois qui suivront son départ de la Société.

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 : trois 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 325 000 euros brut depuis le 1^{er} janvier 2025.

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 2025, les objectifs qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur :

- la revue et le suivi des principales initiatives stratégiques et des évolutions de parts de marché

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, sous réserve des dispositions prévues à la Section 2.3.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

- l'optimisation de la génération de *cash-flow*
- la gestion du financement du Groupe
- l'animation de la fonction finance, le développement de la diversité et de la mobilité interne
- la revue des outils informatiques de la fonction finance et le déploiement de projets visant à accroître sa digitalisation

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.

Un multiplicateur sur le variable annuel a été mis en place depuis 2023 afin de renforcer le poids des critères RSE dans le variable annuel. Ce multiplicateur s'applique au membre du Directoire. Il est basé sur trois objectifs de RSE et entraîne une augmentation ou une diminution du montant du bonus en fonction de l'atteinte des résultats de ces critères RSE. À la date de publication du présent Document, la Société envisage de maintenir ce multiplicateur RSE sur le variable 2025.

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

Rémunération long terme :

La rémunération long terme du membre du Directoire repose exclusivement sur le plan d'investissement et d'attribution d'actions de performance mis en place par la société Tarkett Participation en 2021 et 2024 dont bénéficie le membre du Directoire (cf. Section 2.3.4 du Document d'enregistrement universel 2024).

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) depuis le 1^{er} 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 :

Politiques de rémunération 2025 (vote ex ante)

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 deux 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 douze mois précédant son départ, payable en vingt-quatre 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, sous réserve des dispositions prévues à la Section 2.3.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

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 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 global de rémunération alloué annuellement aux membres du Conseil s'élève depuis 2024 à 650 000 euros et cette enveloppe annuelle a été utilisée en 2024 à hauteur de 79,37%.

Le Conseil de surveillance a décidé de conserver le montant global de l'enveloppe annuelle à hauteur de 650 000 euros et de proposer à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024 la répartition de l'enveloppe de la façon suivante :

- > 160 000 euros seront versés au Président du Conseil ;
- > 35 000 euros annuels seront versés à chaque membre du Conseil (en dehors du Président) ;
- > 17 000 euros annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;
 - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 euros sera appliquée ;

- > 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 climat, durabilité & innovation ;
- > 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 650 000 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, 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 pourra 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.

Politiques de rémunération 2025 (vote ex ante)

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

10. Commissaires aux comptes

	Date du dernier renouvellement	Date de fin de mandat ⁽¹⁾
KPMG S.A. Représenté par M. Philippe Grandclerc et Romain Mercier Tour Eqho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	Assemblée Générale 2020	Assemblée Générale 2026
Cabinet Forvis Mazars Représenté par Mme Anne-Laure Rousselou 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	Assemblée Générale 2020	Assemblée Générale 2026
Salustro Reydel Représenté par Mme Béatrice de Blauwe Tour Eqho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	Assemblée Générale 2020	Assemblée Générale 2026
M. Jérôme de Pastors 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	Assemblée Générale 2020	Assemblée Générale 2026

⁽¹⁾Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social au cours duquel le mandat expire.

11. Autorisations financières en vigueur

Le tableau ci-après présente les autorisations financières conférées par l'Assemblée Générale en vigueur à la date du présent Document.

Nature des autorisations	Assemblée Générale (date et résolution)	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2024
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	26 avril 2024 (18 ^e résolution)	25 octobre 2025 (18 mois)	10% des actions existantes ⁽¹⁾	Cf. Section 7.2.3.1 du Document d'Enregistrement Universel
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	26 avril 2024 (19 ^e résolution)	Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024	1% des actions existantes	Cf. Section 2.3.4 du Document d'Enregistrement Universel
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de primes réserves ou autres	21 avril 2023 (18 ^e résolution)	20 juin 2025 (26 mois)	50 millions d'euros	Néant
Délégation de compétence au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	21 avril 2023 (19 ^e résolution)	20 juin 2025 (26 mois)	10% des actions existantes	Néant

⁽¹⁾ Le montant global affecté ne pourra être supérieur à 30 millions d'euros

Il est précisé qu'il n'existe aucune autre autorisation financière permettant la réalisation d'une augmentation de capital ou, de manière générale, la dilution de l'actionnariat.

12. Résolutions soumises à l'Assemblée Générale

À titre ordinaire

Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2024

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 clos le 31 décembre 2024, faisant ressortir respectivement un résultat net de 97 240 410,43 euros et un résultat net consolidé part du Groupe de -62,6 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 56 622 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 2024.

Première résolution :

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, des observations du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort une perte nette comptable d'un montant de 97 240 410,43 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 56 622 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution :

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, des observations du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 décembre 2024, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un résultat net part du Groupe d'un montant de -62,6 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 2024

La 3^{ème} résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale l'affectation de l'intégralité du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 au compte "Report à nouveau" qui serait porté de 816 582 777,36 euros à 719 342 366,93 euros.

Troisième résolution :

(Affectation du résultat de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et des observations du Conseil de surveillance, constatant que les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 présentent une perte nette comptable d'un montant de 97 240 410,43 euros, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement ce bénéfice au compte « Report à nouveau », le portant ainsi à 719 342 366,93 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale constate qu'aucun dividende n'a été versé au cours des trois exercices précédents.

Résolution 4 : Conventions et engagements réglementés

La 4^{ème} résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale les conventions réglementées autorisant le recours au refinancement de son endettement existant.

Ces conventions ont notamment pour objet de financer l'opération par la mise à disposition par Tarkett Participation à la Société de sommes issues du tirage de la Tranche Additionnelle.

L'objet des conventions, les conditions financières et l'intérêt pour la Société et ses parties prenantes sont décrits en détail à la Section 2.6.2 du Document d'enregistrement universel 2024 et repris dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

La signature de ces conventions a été préalablement autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 10 octobre 2024. Ce dernier a considéré que ces conventions étaient dans l'intérêt social de la Société pour les raisons suivantes :

- > Les conventions sont en ligne avec les pratiques de marché et acceptables pour la Société.
- > Les conventions permettent notamment à cette dernière de soutenir sa stratégie de croissance et d'acquisition.

Quatrième résolution :

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du code de commerce, approuve ledit rapport ainsi que les conventions conclues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 qui y sont décrites.

Résolutions 5 à 7 : Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 12 membres, dont deux membres représentant les salariés, deux membres indépendants, quatre femmes (hors membre salariée) et deux Censeurs.

Renouvellement du mandat de Sabine Roux de Bézieux

La 5^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Sabine Roux de Bézieux qui arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 juin 2025.

Il est proposé de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Membre indépendant du Conseil de surveillance, Sabine Roux de Bézieux apporte au Conseil notamment son expertise et ses compétences en matière financière, dans le domaine de la RSE et sur les sujets de gouvernance et rémunérations.

Si le renouvellement du mandat de Sabine Roux de Bézieux est approuvé par l'Assemblée Générale, elle continuera à siéger au Comité d'audit, des risques et de la conformité, au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ainsi qu'au Comité climat, durabilité et innovation, dont elle est la Présidente.

Renouvellement du mandat de Marine Charles

La 6^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Marine Charles qui arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 juin 2025.

Il est proposé de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Membre du Conseil de surveillance, Marine Charles apporte au Conseil notamment son expertise et ses compétences en matière d'analyse financière, de stratégie, de M&A ainsi que son expérience dans le secteur industriel et de la construction. Elle est la Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Si le renouvellement du mandat de Marine Charles est approuvé par l'Assemblée Générale, elle continuera à Présider le Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Renouvellement du mandat de Tina Mayn

La 7^{ème} résolution concerne le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Tina Mayn qui arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 juin 2025.

Il est proposé de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Membre du Conseil de surveillance, Tina Mayn apporte au Conseil notamment ses compétences en matière de RSE, marketing, innovation ainsi que son expérience dans le secteur industriel.

Si le renouvellement du mandat de Tina Mayn est approuvé par l'Assemblée Générale, elle continuera à siéger au Comité climat, durabilité et innovation.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 19 juin 2025, et sous réserve de l'adoption par l'Assemblée de ces trois résolutions, le Conseil de surveillance resterait composé de 12 membres, dont deux membres indépendants, et incluant deux membres représentant les salariés et deux Censeurs. La part représentée par les femmes au sein du Conseil serait de 50%.

Cinquième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Sabine Roux de Bézieux pour une durée de quatre ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de la Société de Mme Sabine Roux de Bézieux arrive à échéance et décide de le renouveler pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Marine Charles pour une durée de quatre ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de la Société de Mme Marine Charles arrive à échéance et décide de le renouveler pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Septième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Tina Mayn pour une durée de quatre ans)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de la Société de Mme Tina Mayn arrive à échéance et décide de le renouveler pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Résolutions 8 à 11 : Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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 clos le 31 décembre 2024 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 aux Sections 2.3.1, 2.3.2 et 2.3.6 du Document d'enregistrement universel 2024.

Huitième résolution :

(Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024)

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, 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 clos le 31 décembre 2024 mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant notamment à la Section 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Neuvième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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, 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 clos le 31 décembre 2024 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.3.1 et 2.3.6.1 du Document d'enregistrement universel 2024.

Dixième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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, 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 clos le 31 décembre 2024 à M. Raphaël Bauer, membre du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.3.1 et 2.3.6.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Onzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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, 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 clos le 31 décembre 2024 à M. Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant aux Sections 2.3.2 et 2.3.6.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

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 11 à 16 ont pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale 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").

S'agissant de la rémunération du Conseil de surveillance, depuis l'exercice 2024, le montant de l'enveloppe globale s'élève à 650 000 euros et demeure inchangé pour l'exercice 2025.

S'agissant de la rémunération des membres du Conseil de surveillance, il est proposé de fixer la rémunération liée au poste de Vice-Président à 17 000 euros, à compter de l'exercice 2025. Cette décision et politique de rémunération s'appliquera à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2025 et jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

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 à la Section 2.3.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

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, approuve la politique de rémunération applicable au Président du Directoire au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2025, telle que présentée à la Section 2.3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2024.

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, approuve la politique de rémunération applicable au membre du Directoire au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2025, telle que présentée à la Section 2.3.5.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

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, approuve la politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2025, telle que présentée à la Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

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, approuve la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2025, telle que présentée à la Section 2.3.5.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

À titre extraordinaire**Résolutions 16 à 17 :****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**

La 16^{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 21 avril 2023 aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices 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 17^{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 21 avril 2023 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.

Les autorisations données par les résolutions 16 et 17 se substitueront aux précédentes autorisations de même nature conférées au Directoire par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023.

Seizième résolution :

(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)

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 époques qu'il appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, par incorporation de primes, réserves, bénéfices 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 mois à compter de ce jour.

Dix-Septième 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 époques 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 mois en vertu de la présente autorisation est de dix pour cent (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 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.

À titre ordinaire

Dix-huitième 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.

13. Observations du Conseil de surveillance

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024

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 2024, 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

14. Rapports des Commissaires aux comptes

14.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Tarkett,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tarkett relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, 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 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

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 2024 de respectivement 629,7M€, 51,8M€ et 538,3M€ 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

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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 présentés au Conseil de surveillance, et apprécié la permanence de la méthode utilisée.

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

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, passifs éventuels et actifs éventuels » pour un montant total de 83,4M€ au 31 décembre 2024, incluant les provisions relatives aux litiges liés 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.

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.

> 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.

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.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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.

Vérifications spécifiques

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

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

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

Par ailleurs, 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 nommés commissaires aux comptes de la société Tarkett par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2024, les cabinets KPMG et Forvis Mazars sont dans la 11ème 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

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

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

- > il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en 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.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 27 février 2025
Les Commissaires aux comptes

KPMG SA

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Forvis Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

14.2 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Tarkett,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tarkett relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, 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 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

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

Évaluation des titres de participation

Point clé de notre audit

Les titres de participation s'élèvent à un montant net de 1 236,4 M€ au 31 décembre 2024 et représentent un des postes les plus significatifs du bilan. Ils sont comptabilisés au coût d'achat hors frais et dépréciés lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.

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

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

Réponses apportées lors de notre audit

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

- > 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,
- > 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.

Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

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.

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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

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.

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.

Informations relatives au 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

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

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

Désignation des commissaires aux comptes

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

Au 31 décembre 2024, les cabinets KPMG et Forvis Mazars sont dans la 11ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

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

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

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

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

Objectif et démarche d'audit

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

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

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

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

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.

- 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.

Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

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.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 27 février 2025
Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Forvis Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

14.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Tarkett

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.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Conventions conclues en 2024 dans le cadre de la tranche additionnelle de la Convention de Crédit

En novembre 2024, Tarkett Participation a signé une convention de droit anglais intitulée « Incremental Facility Notice » avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en qualité d'agent (Agent), d'agent des sûretés (Security Agent) et de prêteur additionnel (Incremental Facility Lender) aux termes de laquelle le prêteur a mis à disposition de Tarkett Participation une tranche additionnelle pour un montant total maximum en principal de cent millions d'euros (100.000.000 €) (la « Tranche Additionnelle »). Dans le cadre de la Tranche Additionnelle, le Conseil de surveillance de la Société a autorisé le 10 octobre 2024

la conclusion des conventions réglementées suivantes pour financer certains projets d'acquisition de la Société et de ses filiales :

a. Convention de prêt intragroupe 2024

Dans le cadre de cette convention conclue entre la Société en qualité d'emprunteur et Tarkett Participation en qualité de prêteur, Tarkett Participation a mis 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 Additionnelle.

Nature et objet de la convention de prêt intragroupe : la convention de prêt intragroupe a notamment pour objet de financer ou de refinancer, directement ou indirectement, certains projets d'acquisition de la Société et de ses filiales. Conditions financières de la convention de prêt intragroupe :

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

- montant maximum de 100 000 000 euros en principal, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 97 000 000 euros en principal ;
- maturité : 23 octobre 2028 ;
- marge : égale à celle de la Tranche B Euro (i.e. entre 3,00 % et 3,75 %), incluant l'ajustement de marge et l'ajustement de marge ESG comme prévu pour la Tranche B Euro.

b. Acte de confirmation de la Garantie

Dans le cadre de cette convention, la Société et ses filiales ont confirmé, notamment, que la Garantie couvre aussi les obligations découlant de la Tranche Additionnelle, dans tous les cas, dans les limites qui y sont précisées.

Le Conseil de surveillance de la Société a relevé que les coûts de cette convention sont en ligne avec les pratiques de marché et acceptables pour la Société et qu'elle permettra à cette dernière de soutenir sa stratégie de croissance et d'acquisition.

Personnes intéressées aux conventions :

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

- M. Eric La Bonnardière, en qualité de Président du Conseil de Surveillance de la Société ;
- M. Julien Deconinck, en qualité de Vice-président et membre du Conseil de Surveillance de la Société ;
- M. Nicolas Deconinck, en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société ; et
- Mme Marie Deconinck, en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la Société ;

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 1^{er} janvier 2018), s'est poursuivie en 2024. 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 2024, Tarkett a facturé à la SID un montant de 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 SID, actionnaire principal de Tarkett, et se sont poursuivies en 2024.

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 1^{er} janvier 2018), s'est poursuivie en 2024. 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 2024, la SID a facturé Tarkett un montant de 300 000 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 d'assistance et d'animation sont nécessaires à la gestion de Tarkett et se sont poursuivies en 2024.

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 jusqu'au 26 avril 2024 ;
- > Julien Deconinck, en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société (et Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société depuis le 26 avril 2024) ;
- > Marie Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société depuis le 26 avril 2024
- > 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 2024 à 419 000 000,00 € en principal, et un montant maximum de 72.000.000 USD (soit un montant en équivalent euros de 66 897 680,24 € au 31 décembre 2024) ;
- > 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

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

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 2024 à 821 175 270,45 € en principal (la « Tranche B Euro ») et d'un montant de 72 000 000 USD (au 31 décembre 2024 à hauteur de 69 500 000 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 2024 à hauteur de 821 175 270,45 €, et d'un montant de 72 000 000 USD, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 69 500 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 66 897 680,24 € au 31 décembre 2024), 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 initial maximum de 1 239 173 870,24 €, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 821 175 270,45 €, et montant initial maximum de 72 000 000 USD, utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 69 500 000 USD (soit un montant en équivalent euros de 66 897 680,24 € au 31 décembre 2024) ;

- > maturité de la Tranche B : 7 ans ;
- > maturité de la Tranche Renouvelable : 6 ans et 6 mois ;
- > marge de la Tranche B Euro : entre 3,00% et 3,75% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > marge de la Tranche B USD : entre 3,25% et 4,25% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > marge de la Tranche Renouvelable : entre 1,75% et 2,50% (en fonction (i) du niveau du ratio de levier et (ii) sous réserve d'un mécanisme d'ajustement selon certains critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) ;
- > commission d'arrangement (« underwriting fee ») égale à 1,25% du montant en principal ; et
- > commission d'engagement (« commitment fee ») égale à 30% de la marge applicable sur l'engagement disponible du prêteur concerné au titre de la Tranche Renouvelable pour la période de disponibilité applicable à la Tranche Renouvelable.

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

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

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

- > Positionnement sur le marché : la possibilité pour la Société d'avoir accès à un marché plus liquide que le marché obligataire, celui des deux 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

Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

- > 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 27 février 2025
Les Commissaires aux comptes

Forvis Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

KPMG SA

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

14.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital

Assemblée Générale Mixte du 19 juin 2025 - 17^{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 21 mai 2025
Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Philippe Grandclerc
Associé

Romain Mercier
Associé

Forvis Mazars

Anne-Laure Rousselou
Associée

15. Demande d'envoi de documents et de renseignements

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Judi 19 juin 2025 à 9h30

À adresser à :

> la Société : par courrier postal à l'attention de la Direction Juridique Groupe « AG 19 juin 2025 » - 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris La Défense ou par courrier électronique à l'adresse actionnaires@tarkett.com en indiquant l'adresse (postale ou électronique) à laquelle vous souhaitez qu'il vous soit répondu.

ou à;

> Uptevia, Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle - 92931 Paris La Défense 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 prévus par l'article R. 225-83 du code de commerce :

Par voie postale ; ou

Par voie électronique.

Fait à, le 2025

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