

Résultats annuels 2021 :

Croissance soutenue des ventes, en particulier au quatrième trimestre

Rentabilité pénalisée par l'inflation - Poursuite des hausses de prix de vente

Résultats de l'année 2021

- **Activité soutenue au T4** : chiffre d'affaires en forte hausse de +16,5% par rapport au T4 2020, dont +6.3% grâce aux hausses de prix de vente
- **En 2021**, chiffre d'affaires net en croissance de +6,0% sur l'exercice (+6,4% à taux de change et périmètre constants)
- **EBITDA ajusté** de 229 millions d'euros en 2021, soit 8,2% des ventes
- **Inflation des coûts d'achats sans précédent** : 178 millions d'euros par rapport à 2020, en ligne avec l'estimation faite au T3, compensée pour moitié par 93 millions d'euros de hausses de prix de vente
- **Poursuite de la réduction structurelle des coûts** : économies de 65 millions d'euros en 2021, portant le total de la réduction des coûts à 143 millions d'euros en trois ans, au-delà de l'objectif initial de 120 millions fixé pour 2019-2022
- **Résultat net** de 15 millions d'euros en 2021, contre une perte de -19 millions en 2020
- **Free cash-flow positif** de 20 millions d'euros malgré la hausse du besoin en fonds de roulement liée à l'activité et à l'inflation
- **Dette financière nette stable** à 476 millions d'euros, soit un levier financier maîtrisé de 2,1x l'EBITDA ajusté à fin décembre 2021
- **Poursuite des hausses de prix de vente** avec pour objectif de neutraliser l'impact de l'inflation des coûts d'achats en 2022

Paris le 16 février 2022 : le Conseil de Surveillance de Tarkett (Euronext Paris : FR0004188670 TKTT), qui s'est réuni ce jour, a examiné les résultats consolidés de l'exercice 2021 du Groupe.

Le Groupe utilise des indicateurs alternatifs de performance (non définis par les normes IFRS) décrits en détail dans l'annexe 1 en page 7 de ce document :

En millions d'euros	2021	2020	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 792,1	2 632,9	+6,0%
<i>Dont variation organique</i>	<i>+6,4%</i>	<i>-9,5%</i>	
EBITDA ajusté	229,0	277,9	-17,6%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>8,2%</i>	<i>10,6%</i>	
Résultat d'exploitation (EBIT)	59,6	47,4	+25,7%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>2,1%</i>	<i>1,8%</i>	
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société	15,1	-19,1	-
<i>Bénéfice net par action, dilué (€)</i>	<i>0,23</i>	<i>-0,29</i>	
Free cash-flow	19,5	163,5	-88,1%
Endettement net	475,7	473,8	+0,4%
<i>Levier (Endettement net / EBITDA ajusté)</i>	<i>2,1x</i>	<i>1,7x</i>	

1. Résultats du quatrième trimestre 2021

Le chiffre d'affaires est en nette progression à 721 millions d'euros, soit +16,5% par rapport au quatrième trimestre 2020. L'activité a été soutenue dans un contexte où certains clients ont souhaité anticiper les hausses de prix de vente de janvier 2022 et le segment Sport a réalisé une très bonne performance.

Le revêtement de sol Commercial a été particulièrement dynamique en EMEA comme en Amérique du Nord, avec une amélioration notable de la moquette. Les activités Résidentielles sont également en croissance mais de manière plus modérée compte tenu d'un bon niveau d'activité au T4 2020 et de certaines difficultés d'approvisionnement persistantes.

Les hausses des prix de vente ont atteint une moyenne de +6,3% sur le trimestre [et un niveau de +8,0% en décembre par rapport à l'année précédente].

Chiffre d'affaires en millions d'euros	T4 2021	T4 2020	Variation	Dont croissance organique	% variation organique y/c les variations de prix en CEI ⁽¹⁾
EMEA	225,9	205,3	+10,0%	+9,6%	+9,6%
Amérique du Nord	180,7	152,3	+18,6%	+13,4%	+13,4%
CEI, APAC & Amérique Latine	169,9	148,4	+14,5%	-1,2%	+9,7%
Sports	145,0	113,0	+28,3%	+23,7%	+23,7%
Total Groupe	721,5	619,1	+16,5%	+10,5%	+13,1%

(1) Les ajustements de prix de ventes dans les pays de la CEI sont historiquement déployés pour compenser les variations des devises et donc exclues de l'indicateur « croissance organique » (cf. Annexe 1). En 2021, des hausses de prix significatives ont été mises en œuvre pour compenser les effets de l'inflation des prix d'achat, et, par conséquent, le Groupe mesure également la variation des ventes à périmètre et taux de change constants incluant les ajustements de prix dans les pays de la CEI.

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 41,9 millions d'euros, soit 5,8% de ventes, contre 53,8 millions d'euros au quatrième trimestre 2020, qui avait bénéficié de l'effet ponctuel de l'indemnisation d'assurance de 15 millions d'euros liée à la cyberattaque d'avril 2020.

En excluant cet effet, l'EBITDA ajusté du T4 2021 est en hausse de 2,8 millions d'euros par rapport à 2020. La très forte inflation des matières premières, de l'énergie et du transport (-69 millions d'euros par rapport au T4 2020) a été compensée pour plus de moitié par la hausse des prix de ventes (+39 millions d'euros).

Le résultat a également bénéficié de la contribution des volumes de ventes en croissance (+12 millions d'euros) et de la réduction significative de la base de coûts (+14 millions d'euros).

EBITDA ajusté en millions d'euros	T4 2021	T4 2020 ⁽¹⁾	Marge T4 2021	Marge T4 2020
Total Groupe	41,9	53,8	5,8%	8,7%

(1) T4 2020 avait bénéficié d'une indemnité d'assurance relative à la cyber-attaque d'avril 2020 pour un montant de 15 millions d'euros

2. Résultats du Groupe en 2021

Le chiffre d'affaires net s'est élevé à 2 792 millions d'euros, en hausse de 6,0% par rapport à 2020. La croissance organique s'établit à 6,4%, ou 8,0% en incluant les hausses de prix de vente dans la région CEI déployées pour contrer l'inflation des coûts d'achats (en CEI, les ajustements de prix sont historiquement exclus du calcul de la croissance organique car mis en place pour compenser les fluctuations des devises). L'effet des hausses de prix de vente mises en œuvre dans l'ensemble des segments est en moyenne de +3,5% en 2021 par rapport à l'année précédente.

Le segment EMEA a réalisé un chiffre d'affaires de 889 millions d'euros, en hausse de 7,9% par rapport à 2020 grâce à l'effet combiné de croissance des volumes et des hausses de prix de vente. L'activité Résidentielle est en croissance malgré les difficultés d'approvisionnement rencontrées tout au long de l'année. L'activité Commerciale s'est redressée notamment grâce à la bonne dynamique des secteurs de la Santé et de l'Education. Les ventes de moquette commerciale sont à nouveau en croissance au quatrième trimestre. La France, l'Europe du Sud et la Pologne ont été les zones les plus dynamiques et ont atteint un niveau de ventes supérieur à 2019.

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

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 589 millions d'euros en hausse de 11,5% malgré un effet change négatif de -3,5% lié au rouble. Les ventes à taux de change et périmètre constants sont en hausse de +7,1%, ou +15,0% en incluant les hausses de prix de vente dans les pays de la CEI mises en place pour contrer l'inflation. Les trois zones géographiques du segment ont cru en volume et augmenté leurs prix de ventes.

Le chiffre d'affaires du segment Sport s'est élevé à 588 millions d'euros, stable par rapport à 2020 compte tenu d'un effet change défavorable lié au dollar. La croissance à taux de change et périmètre constants est de +2,9%, avec une accélération importante sur la seconde partie de l'année : +12,9% au S2, +23,7% au T4. L'Amérique du Nord comme l'Europe sont en croissance, et le niveau du carnet de commande de fin d'année est particulièrement élevé.

Chiffre d'affaires net

En millions d'euros	2021	2020	Variation	Croissance organique	Croissance organique (y/c les variations de prix en CEI) ⁽¹⁾
EMEA	888,5	823,6	+7,9%	+7,1%	+7,1%
Amérique du Nord	727,2	694,5	+4,7%	+8,0%	+8,0%
CEI, APAC & Amérique latine	588,6	527,9	+11,5%	+7,1%	+15,0%
Sport	587,7	586,9	+0,1%	+2,9%	+2,9%
TOTAL	2 792,1	2 632,9	+6,0%	+6,4%	+8,0%

(1) Les ajustements de prix de ventes dans les pays de la CEI sont historiquement déployés pour compenser les variations des devises et donc exclues de l'indicateur « croissance organique » (cf. Annexe 1). En 2021, des hausses de prix significatives ont été mises en œuvre pour compenser les effets de l'inflation des prix d'achat, et, par conséquent, le Groupe mesure également la variation des ventes à périmètre et taux de change constant incluant les ajustements de prix dans les pays de la CEI.

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

La croissance des volumes vendus a contribué favorablement à l'EBITDA pour 20 millions d'euros. Mais l'effet de l'inflation des matières premières, de l'énergie et du transport s'est accéléré au second semestre et a conduit à une hausse sans précédent des coûts d'achat de 178 millions d'euros, dans un contexte d'offre contrainte et de demande très soutenue, venant s'ajouter à la hausse des prix du pétrole et des autres énergies.

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

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

En 2020, compte tenu du fort ralentissement d'activité lié au début de la pandémie Covid-19, le Groupe avait déployé des mesures ponctuelles d'ajustement des coûts pour un montant de 40 millions d'euros, en partie soutenues par des mesures publiques comme le chômage partiel. Ces mesures n'ont pas été reconduites en 2021.

EBITDA Ajusté par segment

En millions d'euros	2021	2020	Marge 2021	Marge 2020
EMEA	102,0	108,9	11,5%	13,2%
Amérique du Nord	43,4	58,9	6,0%	8,5%
CEI, APAC & Amérique latine	88,7	97,4	15,1%	18,4%
Sports	46,0	60,5	7,8%	10,3%
Central	-51,0	-47,8	-	-
TOTAL	229,0	277,9	8,2%	10,6%

L'**EBIT** s'est élevé à 59,6 millions en 2021 d'euros en hausse par rapport à 2020 (47,4 millions d'euros) qui comprenait des dépréciations d'actifs significatives pour un montant de 53 millions d'euros. **Les ajustements à l'EBIT** (détaillés en annexe 1) se sont élevés à 20,5 millions d'euros en 2021 par rapport à 72,0 millions d'euros en 2020 et sont principalement constitués de coûts de restructuration pour 11,5 millions d'euros liés à la mise en œuvre du plan d'économies.

Les charges financières se sont établies à 38,8 millions d'euros en 2021, contre 33,7 millions d'euros en 2020, compte tenu des coûts associés au refinancement de la dette en juillet 2021. La charge d'impôts s'est élevée à 11,0 millions d'euros en 2021, en nette baisse par rapport à l'année précédente (31,5 millions d'euros) principalement compte tenu de la forte réduction des retenues à la source sur les dividendes des filiales.

Le Résultat net de l'exercice 2021 est de 15,1 millions d'euros, soit un bénéfice par action dilué de 0,23 euro.

3. Bilan et cash-flow 2021

Dans un contexte de croissance de l'activité et d'inflation, le **besoin en fonds de roulement** est en hausse de 11,2 millions d'euros à fin décembre. Les programmes de cession de créances ont représenté un financement net de 165,7 millions d'euros à fin décembre 2021, en hausse par rapport à fin décembre 2020 (133,9 millions d'euros). Par rapport au niveau historiquement bas de fin 2020, les stocks ont augmenté en volume du fait de l'activité croissante et en valeur du fait de l'inflation, mais restent maîtrisés et représentent 83 jours contre 80 jours à décembre 2020.

Les **dépenses d'investissement** ont été contenues à 72,8 millions d'euros (contre 74,1 millions d'euros en 2020).

Le Groupe a généré un **free cash-flow** positif de 19,5 millions d'euros, en retrait par rapport à 2020 (164 millions d'euros) compte tenu de la baisse du résultat opérationnel, de la hausse du besoin en fonds de roulement et des coûts de refinancement de la dette au T3 2021.

L'**endettement financier net** est stable à 475,7 millions d'euros à fin décembre 2021 (473,8 millions d'euros à fin décembre 2020) incluant une hausse liée à l'effet change sur la dette en dollar. Le **levier d'endettement s'établit à 2,1x** l'EBITDA ajusté à fin décembre 2021.

En complément de cette structure financière solide, le Groupe dispose à la fin de l'exercice d'un **niveau significatif de liquidités** de 628,7 millions d'euros à fin décembre 2021, comprenant le RCF non tiré pour 350,0 millions d'euros, d'autres lignes de crédit confirmée et non confirmées pour 73,3 millions d'euros et une trésorerie de 205,4 millions d'euros.

4. Dividendes

Compte tenu du niveau d'incertitudes à court terme qui reste important, le Groupe va poursuivre les actions pour préserver le cash-flow en 2022. Le Directoire proposera ainsi en 2022 de ne pas verser un dividende au titre de l'exercice 2021.

5. Perspectives 2022

Le contexte sanitaire et macroéconomique continue de faire peser des incertitudes sur le niveau de la demande. Les difficultés d'approvisionnement persistent et continuent de limiter la capacité à servir toute la demande dans certaines activités.

Néanmoins, Tarkett anticipe une poursuite de la reprise progressive des volumes en 2022. Le revêtement de sol Commercial devrait être globalement bien orienté, tiré par les segments de la Santé et de l'Education. Les tendances favorables dans le segment des Bureaux au T4 restent à confirmer. Le Résidentiel devrait continuer à croître mais à un rythme plus modéré compte tenu du niveau d'activité globalement soutenu de 2021. Dans le segment du Sport, le Groupe anticipe une poursuite de la bonne dynamique de second semestre 2021.

Tarkett va continuer le déploiement de nouvelles gammes de produits pour générer de la croissance durable et gagner des parts de marché. Cela inclut notamment l'accélération du programme ambitieux d'économie circulaire avec des investissements innovants et significatifs dans les capacités de recyclage.

Le Groupe va également poursuivre les actions structurelles de réduction des coûts, y compris des mesures pour optimiser son organisation industrielle et pour diminuer les frais généraux et administratifs. Tarkett prévoit de générer 30 millions d'euros d'économies annuelles structurelles en 2022.

L'inflation des coûts d'achats continue de progresser dans un contexte de demande soutenue pour les matières premières du Groupe, de chaînes d'approvisionnement toujours perturbées et de hausse significative des coûts de l'énergie. Les tendances actuelles indiquent que l'effet négatif de cette hausse des coûts d'achat pourrait être d'environ 220 millions d'euros supplémentaires par rapport à 2021.

Pour faire face à la poursuite de cette inflation sans précédent, Tarkett a déjà mis en place en 2022 des nouvelles hausses de prix de vente, et continuera si nécessaire en vue de compenser l'effet de cette hausse des coûts d'achats sur l'ensemble de l'année. Au niveau actuel des prix d'achats, le Groupe anticipe une balance d'inflation neutre sur l'ensemble de l'année (effet des prix de vente par rapport à 2021 moins effet des prix d'achat), mais négative au premier semestre et positive sur le second semestre.

Tarkett va rester sélectif dans ses investissements tout en renforçant les capacités de production et de recyclage pour certaines lignes de produits en croissance, ce qui devrait conduire à une hausse maîtrisée des investissements en 2022.

6. Communication financière 2022

Compte tenu de la nouvelle structure du capital, le Groupe va apporter en 2022 un changement dans sa communication financière pour tenir compte de l'évolution de son profil. Les publications du premier et du troisième trimestre se limiteront désormais au chiffre d'affaires par segment. Les publications semestrielles et annuelles seront inchangées.

Ce communiqué de presse peut contenir des informations de nature prévisionnelle. Ces informations constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être regardées comme des prévisions de résultat ou de tout autre indicateur de performance. Ces informations sont soumises par nature à des risques et incertitudes, tels que décrits dans le Document de Référence de la Société disponible sur son site Internet (www.tarkett-group.com). Elles ne reflètent donc pas les performances futures de la Société, qui peuvent en différer sensiblement. La Société ne prend aucun engagement quant à la mise à jour de ces informations.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification des commissaires aux comptes est en cours d'émission et les comptes consolidés de l'exercice 2021 sont accessibles sur le site Web de Tarkett <https://www.tarkett-group.com/fr/document/?categories=financial-documents>

Calendrier financier

- 27 avril 2022 : chiffre d'affaires du T1 2022
- 29 avril 2022 : Assemblée Générale Annuelle
- 26 juillet 2022 : résultats financiers du S1 2022 - *communiqué de presse après bourse*
- 25 octobre 2022 : chiffre d'affaires du T3 2022 - *communiqué de presse après bourse*

Contact Investisseurs et Actionnaires Individuels

investors@tarkett.com

Contacts Media

Brunswick - tarkett@brunswickgroup.com - Tel.: +33 (0) 1 53 96 83 83

Hugues Boëton – Tel. : +33 (0)6 79 99 27 15 – Benoit Grange – Tel. : +33 (0)6 14 45 09 26

A propos de Tarkett

Riche de 140 années d'histoire, Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives, et a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros en 2021. Offrant une large gamme de solutions intégrant des sols vinyle, linoléum, caoutchouc, moquettes, parquets et stratifiés, gazons synthétiques et pistes d'athlétisme, le Groupe sert ses clients dans plus de 100 pays dans le monde. Avec 12 000 collaborateurs et 34 sites industriels, Tarkett vend 1,3 million de mètres carrés de revêtement de sol chaque jour, à destination des hôpitaux, des écoles, de l'habitat, des hôtels, des bureaux ou commerces et des terrains de sport. Engagé dans une démarche d'économie circulaire et de réduction de son empreinte carbone, le Groupe met en place une stratégie d'éco-innovation inspirée des principes Cradle to Cradle®, alignée avec son approche Tarkett Human-Conscious Design®. Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext (compartiment B, code ISIN FR0004188670, code mnémonique : TKTT). (www.tarkett-group.com)

Annexes

1/ Définition des indicateurs alternatifs de performance (non définis par les normes IFRS)

- **La croissance organique** mesure l'évolution du chiffre d'affaires net par rapport à la même période de l'année précédente, hors effet de change et hors variations de périmètre. L'effet de change est obtenu en appliquant les taux de change de l'année précédente aux ventes de l'année en cours et en calculant la différence avec les ventes de l'année en cours. Il comprend également l'effet des ajustements de prix dans les pays de la CEI destinés à compenser l'évolution des devises locales par rapport à l'euro. En 2020, un impact négatif de -34,9 millions d'euros d'ajustement des prix de vente est exclu de la croissance organique et inclus dans l'effet change.
- **L'effet périmètre** est constitué :
 - des ventes de l'année en cours réalisées par les entités non présentes dans le périmètre de consolidation sur la même période de l'année précédente, et ce jusqu'à leur date anniversaire d'intégration,
 - de la réduction des ventes liée aux activités cédées, non présentes dans le périmètre de consolidation de l'année en cours mais intégrées dans les ventes de la même période de l'année précédente, et ce jusqu'à la date anniversaire de la cession.

En millions d'euros	Chiffre d'affaires 2021	Chiffre d'affaires 2020	Variation	Dont effet taux de change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe – T1	558,8	610,7	-8,5%	-4,7%	-	-3,8%
Total Groupe – T2	702,4	626,3	+12,1%	-4,0%	-	+16,2%
Total Groupe - S1	1 261,2	1 237,0	+2,0%	-4,3%	-	+6,3%
Total Groupe – T3	809,4	776,9	+4,2%	+1,0%	-	+3,2%
Total Groupe – T4	721,5	619,1	+16,5%	+6,0%	-	+10,5%
Total Groupe – S2	1 530,9	1 395,9	+9,7%	+3,2%	-	+6,5%
Total Groupe	2 792,1	2 632,9	+6,0%	-0,3%	-	+6,4%

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

En millions d'euros	EBITDA ajusté 2021	EBITDA ajusté 2020	Marge 2021	Marge 2020
Total Groupe – T1	34,0	42,4	6,1%	6,9%
Total Groupe – T2	78,7	64,0	11,2%	10,2%
Total Groupe - S1	112,7	106,3	8,9%	8,6%
Total Groupe – T3	74,5	117,7	9,2%	15,2%
Total Groupe – T4	41,9	53,8	5,8%	8,7%
Total Groupe – S2	116,3	171,5	7,6%	12,3%
Total Groupe	229,0	277,9	8,2%	10,6%

En millions d'euros	dont ajustements						2021 ajusté
	2021	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupement d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
Résultat d'exploitation (EBIT)	59,6	11,5	-1,9	0,6	3,1	7,3	80,2
Dépréciations et amortissements	149,2	-0,1	-0,0	-	-	-	149,0
Autres	-0,1	-	-	-	-	-	-0,1
EBITDA	208,6	11,4	-1,9	0,6	3,1	7,3	229,0

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

Free cash-flow (en millions d'euros)	2021	2020
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement et le remboursement des loyers des contrats de location	202,8	248,6
Remboursement des loyers de contrats de location	-32,2	-31,7
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement ; remboursement des loyers de contrats de location inclus	170,5	216,9
Variation du fonds de roulement	-11,2	64,5
<i>Dont variation des programmes de cessions de créances</i>	<i>30,5</i>	<i>4,7</i>
Intérêts nets payés	-21,5	-17,4
Impôts nets payés	-26,3	-25,1
Divers éléments opérationnels payés	-26,1	-6,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-72,8	-74,1
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	6,9	5,2
Free cash-flow	19,5	163,5

- **Endettement financier net** est défini par l'addition des emprunts et dettes portant intérêts, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les emprunts correspondent à toute obligation de remboursement des fonds reçus ou levés qui sont passibles de remboursement et d'intérêts. Ils comprennent également les dettes sur les contrats de location.

- Le **ratio de levier financier** est le ratio d'endettement financier net, incluant les contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16, sur l'EBITDA ajusté des 12 derniers mois.

En millions d'euros	2021	2020
Dettes financières - long terme	531,5	553,4
Dettes financières et découverts bancaires - court terme	41,6	137,1
Dettes financières hors IFRS 16 (A)	573,2	690,5
Dettes de location - long terme	82,9	88,0
Dettes de location - court terme	25,1	23,9
Dettes de location - IFRS 16 (B)	108,0	111,9
Dette brute - long terme	614,4	641,4
Dette brute - court terme	66,7	160,9
Endettement brut (C) = (A) + (B)	681,2	802,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie (D)	205,4	328,6
Endettement net (E) = (C) - (D)	475,7	473,8
EBITDA ajusté 12 mois (F)	229,0	277,9
Ratio (E) / (F)	2,1x	1,7x

2/ Bridges en millions d'euros, 2021, S2 et T4

L'indemnisation d'assurance que le Groupe a obtenu dans le cadre de la cyberattaque du second trimestre 2020 s'est élevée à 14,8 millions d'euros, perçue à la fin de l'année et prises en compte dans les résultats du quatrième trimestre. Ces indemnités sont présentées comme un produit non récurrent dans les bridges de l'EBITDA ajusté du quatrième trimestre et du second semestre, tandis qu'elles sont présentées dans le volume/mix pour l'année 2020, puisque la cyberattaque avait pénalisé l'effet volume/mix au premier semestre.

Chiffre d'affaires par segment

T4 2020	619,1
+/- EMEA	19,7
+/- Amérique du Nord	20,4
+/- CEI, APAC & Amérique latine	- 1,8
+/- Sports	26,7
FY 2020 Like-for-Like	684,1
+/- Devises	15,1
+/- « Lag effect » en CEI	22,3
T4 2021	721,5

EBITDA ajusté par nature

T4 2020	53,8
+/- Volume / Mix	11,8
+/- Prix de ventes	22,6
+/- Matières Premières et Transport	-69,0
+/- Hausse de salaire	-3,7
+/- Productivité	13,1
+/- SG&A	1,4
+/- Mesures Covid-19	-6,0
+/- Non récurrents & autres	-3,1
+/- « Lag effect » en CEI	20,5
+/- Devises	0,4
T4 2021	41,9

S2 2020	1 395,9
+/- EMEA	23,3
+/- Amérique du Nord	30,5
+/- CEI, APAC & Amérique latine	-7,1
+/- Sports	43,5
FY 2020 Like-for-Like	1 486,1
+/- Devises	10,3
+/- « Lag effect » en CEI	34,5
S2 2021	1 530,9

S2 2020	171,5
+/- Volume / Mix	16,6
+/- Prix de ventes	39,6
+/- Matières Premières et Transport	-140,3
+/- Hausse de salaire	-7,8
+/- Productivité	17,3
+/- SG&A	0,8
+/- Mesures Covid-19	-15,1
+/- Non récurrents & autres	-0,1
+/- « Lag effect » en CEI	30,7
+/- Devises	3,3
S2 2021	116,3

2020	2 632,9
+/- EMEA	58,5
+/- Amérique du Nord	55,2
+/- CEI, APAC & Amérique latine	37,7
+/- Sports	16,7
FY 2020 Like-for-Like	2 801,0
+/- Devises	-34,0
+/- « Lag effect » en CEI	25,1
2021	2 792,1

2020	277,9
+/- Volume / Mix	19,8
+/- Prix de ventes	51,5
+/- Matières Premières et Transport	-178,4
+/- Hausse de salaire	-13,0
+/- Productivité	44,5
+/- SG&A	20,5
+/- Mesures Covid-19	-40,2
+/- Non récurrents & autres	8,6
+/- « Lag effect » en CEI	33,7
+/- Devises	4,2
2021	229,0

3/ Chiffre d'affaires et EBITDA ajusté au S2 par division

En millions d'euros	Chiffre d'affaires				EBITDA ajusté			
	S2 2021	S2 2020	Variation	Croissance organique	S2 2021	S2 2020	Marge S2 2021	Marge S2 2020
EMEA	443,3	417,9	+6,1%	+5,6%	42,9	62,3	9,7%	14,9%
Amérique du Nord	374,8	336,8	+11,3%	+9,1%	16,0	26,3	4,3%	7,8%
CEI, APAC & Amérique Latine	334,0	305,0	+9,5%	-2,3%	49,5	65,0	14,8%	21,3%
Sports	378,9	336,2	+12,7%	+12,9%	33,5	41,5	8,9%	12,4%
Central	-	-	-	-	-25,6	-23,7	-	-
Total Groupe	1 530,9	1 395,9	+9,7%	+6,5%	116,3	171,5	7,6%	12,3%