

# INDIGO

G R O U P

## Rapport d'activité 2019



INDIGO  
G R O U P

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Faits marquants .....                                 | 6  |
| 1.1 | Faits marquants de la période .....                   | 6  |
| 1.2 | Faits marquants de la période précédente .....        | 11 |
| 1.3 | Evénements postérieurs au 31 décembre 2019.....       | 13 |
| 2.  | Chiffre d'affaires (GP).....                          | 15 |
| 3.  | Résultat.....   | 17 |
| 3.1 | EBITDA ( <i>GP</i> ) .....                            | 17 |
| 3.2 | Résultat opérationnel ( <i>GP</i> ).....              | 19 |
| 3.3 | Résultat financier (IFRS) .....                       | 19 |
| 4.  | Investissements (IFRS) .....                          | 21 |
| 5.  | Flux de trésorerie (IFRS).....                        | 22 |
| 5.1 | Tableau des flux de trésorerie consolidé (IFRS).....  | 22 |
| 5.2 | <i>Free Cash Flow</i> (IFRS).....                     | 22 |
| 6.  | Bilan et endettement financier net (IFRS).....        | 23 |
| 7.  | Principales transactions avec les parties liées ..... | 24 |
| 8.  | Facteurs de risques .....                             | 24 |
| 9.  | Données IFRS .....                                    | 24 |
| 10. | Perspectives d'avenir.....                            | 25 |

## Préambule sur les données du rapport

Afin d'améliorer la lisibilité et la présentation de sa performance, le Groupe présente des données opérationnelles (chiffre d'affaires, EBITDA, Résultat Opérationnel) qualifiées de « *Global Proportionate* » (GP), ces dernières intégrant la quote-part des activités du Groupe dans les co-entreprises qu'il détient (principalement aux USA, en Colombie, au Panama et Smovengo) comme si elles étaient consolidées par intégration proportionnelle et non par la méthode de la mise en équivalence, cette dernière étant appliquée pour la préparation des comptes consolidés, conformément aux normes IFRS.

Dans cette même perspective, le Groupe a retenu comme indicateur de performance le *Free Cash Flow*, qui permet de mesurer les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle récurrente. Il correspond à l'EBITDA diminué des décaissements liés aux redevances fixes versées dans le cadre des contrats de concession et aux loyers fixes, de la variation du besoin en fonds de roulement et des provisions courantes, des investissements de maintenance et le cas échéant, d'autres éléments opérationnels ayant un impact sur la trésorerie non inclus dans l'EBITDA. Une réconciliation avec les données du tableau des flux consolidé est présentée en note 8 « notes relatives au tableau des flux de trésorerie » des annexes aux comptes consolidés 2019.

Par ailleurs, l'EBITDA (*Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*) est destiné à mesurer la performance opérationnelle du Groupe. Il est déterminé sur la base du résultat opérationnel, avant prise en compte des dotations nettes aux amortissements et aux provisions pour dépréciation d'actifs non courants, des dotations nettes aux provisions non courantes, des plus ou moins-values sur cessions d'immobilisations, ainsi que des pertes de valeur sur les *goodwill*, du résultat des sociétés mises en équivalence, des charges associées aux paiements en actions (IFRS 2), ainsi que des charges et produits qualifiés de non courants, significatifs et exceptionnels.

Le Groupe a appliqué, conformément à la norme IFRS 16 et comme décrit dans la note 4 de l'annexe aux états financiers consolidés 2019, la modification du mode de comptabilisation des contrats de location par les preneurs à compter de l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ces baux, d'un montant total (IFRS) de 33,3 millions d'euros de loyers fixes en 2019, figurent désormais au bilan sous la forme d'un actif - à savoir le droit d'usage du domaine privé (parking) - amorti sur la durée du contrat, avec une contrepartie au passif correspondant à l'engagement de payer ces baux. Au 31 décembre 2019, les passifs financiers liés à ces contrats de location s'élevaient à 182,7 millions d'euros.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 aux contrats de location existants à la date de transition selon l'approche "rétrospective simplifiée", c'est-à-dire que les périodes antérieures n'ont pas été ajustées en conséquence.

## Synthèse et chiffres clés

En 2019, Indigo Group a affiché une solide performance financière. Le Groupe a également pris des mesures importantes pour faire progresser son plan stratégique GOAL 2025.

Le Groupe a réussi de très belles percées commerciales dans l'ensemble de ses pays et a renforcé son modèle d'activité dans le domaine des infrastructures, en se concentrant sur les nouvelles concessions et les parcs de stationnement en pleine propriété par l'acquisition de Spie Autocité en France et de parkings en Belgique et en Espagne. En Amérique du Nord, le Groupe Indigo a renforcé sa présence et son portefeuille d'activités en prenant le contrôle de sa participation dans West Park au Canada, en se développant dans l'activité prometteuse de navettes par le biais d'une acquisition aux Etats-Unis et en étendant sa présence avec de nombreux nouveaux contrats. Simultanément, Indigo Group a établi un partenariat avec Sunsea Parking pour pénétrer le marché chinois très prometteur. Toutes les autres zones géographiques du Groupe ont continué à afficher de bonnes performances opérationnelles.

En 2019, le pôle Mobility and Digital Solutions (MDS) a continué d'accroître sa contribution au chiffre d'affaires d'Indigo Group.

Enfin, depuis septembre 2019, le groupe a de nouveaux actionnaires motivés et de long terme avec Vauban Infrastructure Partners (ex Mirova) et MEAG qui ont finalisé l'acquisition de la participation d'Ardian dans Infra Foch Topco.

Les chiffres clés *Global Proportionate* du compte de résultat consolidé d'Indigo Group sont les suivants :

| (en millions d'euros)                 | 2018         | 2019         | Var à cours de change courants (%) | Var à cours de change constants (%) |
|---------------------------------------|--------------|--------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>             | <b>961,4</b> | <b>968,6</b> | <b>+0,7%</b>                       | <b>-0,4%</b>                        |
| <b>EBITDA PRE IFRS 16</b>             | <b>307,7</b> | <b>312,4</b> | <b>+1,5%</b>                       | <b>+1,2%</b>                        |
| <i>% Marge Pre IFRS 16</i>            | <i>32,0%</i> | <i>32,3%</i> | <i>+0,3 pts</i>                    |                                     |
| IFRS 16 Impact EBITDA                 |              | 38,9         | +0,0%                              | np                                  |
| <b>EBITDA</b>                         | <b>307,7</b> | <b>351,3</b> | <b>+14,2%</b>                      | <b>+13,8%</b>                       |
| <i>% Marge</i>                        | <i>32,0%</i> | <i>36,3%</i> | <i>+4,3 pts</i>                    |                                     |
| <b>Résultat opérationnel</b>          | <b>196,3</b> | <b>71,8</b>  | <b>-63,4%</b>                      | <b>-63,5%</b>                       |
| <i>% Marge</i>                        | <i>20,4%</i> | <i>7,4%</i>  | <i>-13,0 pts</i>                   |                                     |
| Coût de l'endettement financier net   | (61,8)       | (51,6)       | -16,5%                             | -16,5%                              |
| Autres produits et charges financiers | (6,0)        | (2,4)        | -59,3%                             | -59,3%                              |
| <b>Résultat net avant impôts</b>      | <b>128,5</b> | <b>17,8</b>  | <b>-86,2%</b>                      | <b>-86,2%</b>                       |
| Impôts sur les bénéfices              | (45,4)       | (13,1)       | -71,1%                             | -71,1%                              |
| <b>Résultat net de la période</b>     | <b>83,2</b>  | <b>4,7</b>   | <b>np</b>                          | <b>np</b>                           |
| Part des intérêts minoritaires        | (1,0)        | (0,8)        | -20,1%                             | -46,9%                              |
| <b>Résultat net - part du Groupe</b>  | <b>82,2</b>  | <b>3,9</b>   | <b>np</b>                          | <b>np</b>                           |

Au 31 décembre 2019, le Groupe gère environ 2 400 000 places de stationnement dans environ 5 450 parkings (données à 100%, y compris dans les pays où le Groupe est présent via une co-entreprise). 56,2% de ces places étaient situées en Amérique du Nord, 19,2% en France, 16,1% dans la zone IBSA, Ibérique et Amérique du Sud (Espagne, Brésil, Colombie et Panama) et 8,4% dans les autres pays du continent européen.

Le chiffre d'affaires Global Proportionate consolidé du Groupe pour 2019 s'élève à 968,6 millions d'euros, en baisse de 0,4% par rapport à 2018 à cours de change constants et en hausse de 0,7% (7,2 millions d'euros) à cours de change courants. Hors cession des activités du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie dont le chiffre d'affaires a représenté 66,2 millions d'euros en 2018 (« cession Leo »), le chiffre d'affaires progresse de 6,8% (61,9 millions d'euros) à cours de change constants.

La France, malgré la fin de plusieurs contrats fin 2018 et les événements liés aux Gilets Jaunes mais grâce aux grèves de fin 2019 et à l'intégration de Spie Autocité, est en hausse de 1,4%. Les pays d'Europe continentale (Belgique, Luxembourg et Suisse) et de la zone Amérique du Nord contribuent fortement à la croissance à cours de change constants avec une croissance du chiffre d'affaires de 24,3% en Europe continentale et de 14,4% en Amérique du Nord. La zone Ibérique et Amérique du Sud est en baisse de 6,2% par rapport à 2018 du fait de changements dans la comptabilisation de contrats à loyer variable au Brésil (IFRS 15 pour -17,1 millions d'euros sans impact sur l'EBITDA). Enfin, le chiffre d'affaires du pôle MDS s'établit à 20,6 millions d'euros en 2019 contre 12,3 millions d'euros en 2018.

L'EBITDA Global Proportionate consolidé du Groupe s'élève à 351,3 millions d'euros en 2019 contre 307,7 millions en 2018. Hors application de la norme IFRS 16 (38,9 millions d'euros), l'EBITDA est en hausse de 1,2% ou 3,7 millions d'euros à cours de change constants par rapport à 2018 et de 1,5% ou 4,7 millions d'euros à cours de change courants. Hors cession des activités du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie dont l'EBITDA a représenté 15,3 millions d'euros en 2018, l'EBITDA progresse de 6,5% (19,0 millions d'euros) à cours de change constants. En France, l'EBITDA a baissé de 3,3% pré IFRS 16 principalement impacté par la baisse du chiffre d'affaires due aux événements liés aux Gilets Jaunes impactant le chiffre d'affaires horaire à périmètre constant, par la fin de contrats (principalement ceux avec la ville de Paris), par l'impact négatif du périmètre des renouvellements de contrats (principalement avec le parking de la Porte Maillot en travaux) et partiellement compensé par l'intégration de Spie Autocité. Toutes les zones géographiques internationales ont largement contribué à la croissance à cours de change constants, avec une hausse de l'EBITDA de 11,4% pré IFRS 16 en Europe continentale, 17,2% pré IFRS 16 en Amérique du Nord et 75,4% pré IFRS 16 dans la zone Ibérique et Amérique du Sud. L'EBITDA du pôle MDS s'établit à -7,6 millions d'euros en 2019 contre -12,4 millions d'euros en 2018, reflétant la poursuite des investissements dans la croissance du pôle MDS.

La marge d'EBITDA pré IFRS 16 pour le groupe, s'établit à 32,3% en 2019, en hausse de 0,3 point par rapport à 2018. La marge d'EBITDA pré IFRS 16 est de 52,3 % en France, 44,2% en Europe continentale, 6,9% en Amérique du Nord et 33,2% dans la zone Ibérique et Amérique du Sud. Ces chiffres reflètent les différents modèles économiques utilisés dans ces deux dernières zones géographiques qui, à l'exception de l'Espagne, concernent principalement des contrats pour lesquels le Groupe n'assume aucun risque de trafic et réalise peu d'investissements mais dégage en contrepartie des marges inférieures.

Le résultat opérationnel Global Proportionate d'Indigo Group est de 71,8 millions d'euros en 2019 contre 196,3 millions d'euros en 2018. Cette réduction de 124,5 millions d'euros non corrigée des variations de change est principalement liée aux plus-values de cession en 2018 des filiales et des activités du groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en Slovaquie et en Russie (103,2 millions d'euros), aux charges d'amortissement et de provision du pôle MDS (25,8 millions d'euros) et à l'application de IFRS 16 (38,9 millions d'euros).

Le résultat net consolidé part du Groupe s'élève à 3,9 millions d'euros en 2019 contre 82,2 millions d'euros en 2018. La variation négative du résultat opérationnel de 124,5 millions d'euros est compensée par une variation positive de la dette financière nette et des autres produits et charges financiers de 13,8 millions d'euros, expliquée par le remboursement anticipé d'obligations en 2018 qui avait généré une charge financière à caractère non récurrent de 19,8 millions d'euros, et une économie de 32,3 millions d'euros de la charge nette d'impôt sur les bénéfices principalement due à l'utilisation en 2019 des déficits fiscaux générés en 2018 et 2019 par la dépréciation de la valeur de l'actif net de Smovengo.

L'endettement financier net IFRS s'élève à 2 145,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 633,1 millions d'euros au 31 décembre 2018. L'augmentation de la dette (512,4 millions d'euros) reflète principalement l'impact de l'application de la norme IFRS 16 pour 177,1 millions d'euros, une augmentation de la dette liée aux redevances fixes (IFRIC 12) de 103,4 millions d'euros principalement due à l'acquisition de Spie Autocité (variation de périmètre), le remboursement de la dette de Spie Autocité pour 36,1 millions d'euros (variation de périmètre), des investissements importants dans des nouveaux contrats d'infrastructure (immobilisations financières et de développement pour 197,2 millions d'euros) et un dividende de 93,5 millions d'euros. Le Free Cash Flow IFRS du Groupe Indigo s'établit à 192,3 millions d'euros en 2019 contre 230,4 millions d'euros en 2018, avec un Cash Conversion Ratio de 59,6% en 2019 (et 66,4% pré IFRS 16 contre 78,0% en 2018). La baisse du Cash Conversion Ratio est structurellement liée à l'application de la norme IFRS 16 et exceptionnellement à l'anticipation du paiement de dettes d'exploitation (fonds de roulement) en France pour faciliter la migration de l'outil comptable.

## 1. Faits marquants

### 1.1 Faits marquants de la période

- Evolution de la structure actionnariale

Le 17 septembre 2019, Vauban Infrastructure Partners (ex Mirova) (au travers de Core Infrastructure Fund II et de son véhicule de co-investissement), société de gestion dédiée à l'investissement durable, et MEAG, société de Munich Re gestionnaire des actifs de Munich Re et Ergo, ont finalisé l'acquisition de la participation d'Ardian dans Infra Foch Topco, qui elle-même détient 100% d'Indigo Group, suite à l'information consultation du Comité Social et Economique français d'Indigo ainsi qu'à l'approbation de l'opération par les autorités de concurrence compétentes.

- Développement – vie des contrats

L'exercice clos le 31 décembre 2019 a principalement connu les succès suivants :

- En France

Conformément à son axe stratégique de renforcer son modèle concessif long terme et pleine propriété ainsi que de diversifier les générateurs de trafic, Indigo a remporté plusieurs appels d'offres significatif de concession greenfield en 2019. Deux à Paris avec le parking de la Porte Maillot (durée de 20 ans – avec rénovation complète) et celui de Place de la Bastille (durée de 18 ans – avec rénovation complète), mais aussi des concessions yellowfield en région sur des segments variés comme à Meaux avec 5 parcs en ouvrage dont un ouvrage neuf à concevoir et construire et de la

voirie (durée de 20 ans), à Saint-Cloud un parc en ouvrage et de la voirie (durée de 20 ans), à Rueil-Malmaison un contrat de 12 parcs en ouvrage dont 1 à concevoir et à construire (durée de 17,5 années) et dans le secteur hospitalier à Amiens et Cambrai avec à chaque fois un ouvrage à financer, concevoir, construire et exploiter pour des durées respectives de 21 et 35 années.

Indigo a fait l'acquisition de trois parcs stratégiques en plein propriété en centre-ville, un à Lyon (Opéra), un à Lille (Rues Piétonnes) et un à Bordeaux (Halle Boca-Paludate).

Enfin, Indigo a acquis la société Spie-Autocité auprès du groupe Spie-Batignolles, ce qui lui a permis d'étoffer son portefeuille de 29 parcs essentiellement à Paris, Lille, Montrouge et Lyon. Cette acquisition a permis un renforcement de son empreinte géographique actuelle en France et la mise en œuvre de synergies.

- A l'international

En Belgique, Indigo Group a fortement renforcé son portefeuille infra et sa présence dans la région de Bruxelles avec le contrat de fourniture et de gestion des horodateurs de Bruxelles via un partenariat avec Apcoa dans la co-entreprise Parcbrux détenue à parts égales, les signatures des contrats Wavre, Zeedijk et 8 autres prestations de services et le démarrage de l'exploitation de son parc en pleine propriété de la Gare du Midi. Elle s'est aussi déployée dans le reste du pays via le gain de nombreux contrats, parmi lesquels celui de la voirie à Coxyde. Enfin, les équipes ont poursuivi l'intégration de Besix (fusion de l'entité faîtière avec Indigo Park Belgium) permettant une forte densification sur le territoire et qui apparaît en année pleine dans les comptes.

Au Luxembourg, Indigo Group a enregistré le gain de la concession de Neipperg, de plusieurs prestations de service et l'achat en pleine propriété du futur parc d'entrée de ville de Differdange permettant d'allonger la durée moyenne de son portefeuille infra.

En Suisse, les équipes ont participé à de nombreux appels d'offres privés et ont gagné la concession greenfield de Morges permettant d'allonger la durée moyenne de son portefeuille concessif et de s'étendre géographiquement en dehors de Lausanne.

Aux Etats-Unis, Indigo, au travers de sa Joint-Venture LAZ Parking, a renforcé son expérience et sa présence dans les opérations de navettes grâce à l'acquisition de Professional Parking qui complète son offre de stationnement et de mobilité aux secteurs aéroportuaire, universitaire et de la santé. La Joint-Venture a également remporté de nombreux succès dans le secteur aéroportuaire (contrat LAXit à Los Angeles, CA, Tulsa, OK et Teterboro, NJ) et a obtenu des opérations prestigieuses auprès de propriétaires privés telles que le portefeuille JP Morgan Chase, le complexe Nationwide à Columbus, OH, Infinite Energy Center dans le grand Atlanta, GA mais aussi avec de nombreux clients publics tels que Kansas City (nouveau territoire) pour leurs actifs de stationnement en ouvrage et en voirie, la ville d'Inglewood pour leurs nouvelles opérations de stade, la ville de Baton Rouge permettant à LAZ de démarrer ses opérations dans l'état de Louisiane. Enfin, Indigo s'est déployé dans d'autres nouveaux territoires comme la Virginie occidentale et l'Oklahoma. Cette formidable performance se reflète dans le taux de rétention en 2019 qui a atteint 95,6 points, soit 100 points de base de mieux qu'en 2018 (94,6 points).

Au Canada, Indigo a concentré ses priorités sur le segment des aéroports et l'expansion géographique. Ainsi, le Groupe a renforcé son leadership dans le secteur aéroportuaire (62 000 places desservant 95 millions de PAX sur 7 aéroports) en assurant la continuité de son partenariat avec l'aéroport international Pearson de Toronto (YYZ), et en démarrant des contrats avec deux aéroports canadiens : l'aéroport international de Calgary (YYC) et l'aéroport international de Hamilton (YHM) qui est l'un des 7 aéroports nord-américains exploités par le Vantage Airport Group. De plus, Indigo a renforcé sa position dans l'Ouest canadien en sécurisant plus de 150 nouveaux contrats en 2019, notamment à travers sa JV WestPark, élargissant ainsi sa présence dans tous les principaux marchés et segments et déployant son offre numérique et de veille économique dans plus de 400 emplacements.

En Espagne, Indigo a poursuivi son développement dans les pleines propriétés avec l'acquisition du parking Triana (12 étages et 1 551 places de stationnement) à Las Palmas au Gran Canarie et dans les concessions notamment à Barcelone avec le contrat de concession des parcs Plaza Wagner (jusqu'en 2060) et Mercado de la Mercè (jusqu'en 2056). Ces succès répondent parfaitement à la stratégie de croissance développée par le Groupe de consolidation de son business model infra autour d'installations exploitées en concession long terme ou en plein propriété.

Au Brésil, Indigo continue sa croissance et a signé plus de 10 nouveaux contrats en 2019 dans les segments hospitaliers, universitaires et centres commerciaux avec notamment le contrat du shopping center « Smart Outlet » à Sao Paulo d'une capacité de 2 250 places et pour une durée de 15 ans ce qui correspond pleinement à la stratégie consistant à augmenter la durée moyenne des contrats dans ce pays combinée à la diversification du portefeuille des contrats. Indigo Brésil a également lancé avec succès l'exploitation du contrat Tenco (10 centres commerciaux) signé fin 2018.

En Colombie, City Parking, la Joint-Venture d'Indigo, a connu un développement soutenu en 2019 avec la signature de plus de 25 nouveaux contrats dont plus de 10 en dehors de Bogota en cohérence avec la stratégie de maillage du pays, alors que City Parking était à l'origine présente principalement dans la capitale. Par ailleurs, en partenariat avec d'autres investisseurs, City Parking a remporté deux projets de concessions à Bogota, Calle 100 et 136 pour une durée de 28 ans (parcs à construire). C'est la preuve qu'Indigo est capable d'exporter son modèle commercial de concession en dehors de l'Europe.

- MDS

OPnGO poursuit son développement et propose ainsi son service dans plus de 68 voiries et plus de 560 parcs. Avec cet important réseau, la stratégie consiste désormais à se concentrer sur le yield management et le marketing.

INDIGO® weel est opérationnel à fin 2019 dans 5 villes (Metz, Bordeaux, Toulouse, Tours et Angers) où près de 3 200 vélos sont mis à disposition des usagers. Fin 2018, INDIGO® weel a proposé ses premiers scooters électriques aux habitants de Toulouse et à fin décembre 2019, avait déployé plus de 1 000 scooters à Toulouse et Bordeaux. La stratégie commerciale de 2019 s'est concentrée sur les marchés BTB et BTG avec des offres de nouvelles mobilités qui peuvent également être proposées conjointement aux offres de stationnement en partenariat avec Indigo.

Smovengo a installé 1 385 stations Velib' dans Paris ainsi qu'en proche banlieue et enregistré environ 25 millions de locations en 2019. Au cours de l'année, les retards

rencontrés l'année passée ont été rattrapés et le déploiement est désormais conforme au contrat avec la ville de Paris. Des pistes d'amélioration (en termes de gestion des opérations et de la maintenance ayant un impact direct sur les coûts ou de nouvelles sources de chiffres d'affaire potentielles) ont été identifiées et des plans d'actions ont été définis et sont actuellement en cours de mise en œuvre.

- Recentrage géographique et consolidation du marché du stationnement

Conformément à la stratégie confirmée en mars 2018, qui consiste à concentrer son activité et à participer à la consolidation du marché dans les pays dans lesquels le Groupe peut acquérir une position de leader ou de co-leader, le Groupe a procédé aux opérations suivantes en 2019 :

- Cession de la filiale d'Indigo Group en République Tchèque

Indigo Group a clôturé le 24 janvier 2019 la cession de sa filiale en République Tchèque à SABA Infraestructuras.

- Acquisition de la société APARCAMIENTOS TRIANA SA en Espagne (pleine propriété)

Indigo Group a procédé à l'acquisition, le 28 février 2019, via sa filiale Indigo Infra Espagne, de 99,06% du capital de la société Aparcamientos Triana (Atrisa), propriétaire d'un parking de 1551 places aux Canaries en Espagne.

- Prise de contrôle de WEST PARK Parking Services au Canada

Indigo Group s'est portée acquéreuse, le 31 mai 2019, via sa filiale Indigo Park Canada, d'une action de WestPark Parking Services (West Park), dont elle détenait conjointement le contrôle jusqu'à cette date.

Conformément au pacte d'actionnaires qui liait Indigo Park Canada et la société 7292309 Canada Inc., tous deux actionnaires jusqu'à cette date à 50% de West Park, cette acquisition d'une action confère désormais le contrôle exclusif à Indigo Park Canada, et engage cette dernière à acquérir l'intégralité de la participation résiduelle détenue par la société 7292309 Canada Inc., par tranches de 24,5%, en 2020 et en 2021, sur la base d'une formule de valorisation préétablie.

- Acquisition de Spie Autocité

Indigo Group a annoncé le 3 juin 2019 la conclusion de l'acquisition du pôle stationnement de Spie Batignolles concessions, opéré sous la marque Spie Autocité, à la suite de la levée des conditions suspensives.

Cette acquisition, qui présente une forte complémentarité avec les activités du Groupe, lui permet de poursuivre le développement de son portefeuille de concessions longues et de densifier sa présence en France en intégrant des parcs bénéficiant de localisations géographiques de qualité notamment à Paris et en 1<sup>ère</sup> couronne (La Garenne Colombes, Montrouge, Conflans-Sainte-Honorine, Achères), ainsi qu'à Lille et Lyon.

En 2018, le pôle stationnement de Spie Batignolles concessions a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 33 millions d'euros.

Indigo confirme ainsi son positionnement en tant qu'interlocuteur privilégié des villes pour les solutions de stationnement et de mobilité individuelle, ainsi que sa stratégie

de croissance forte et rentable dans les pays dans lesquels il détient une position prépondérante, sur le long-terme et dans le respect de sa notation financière BBB par Standard & Poor's, tout en poursuivant sa politique d'innovation et de qualité centrée sur ses clients.

- Acquisition de la société Parc Opéra à Lyon en France (pleine propriété)

Indigo Group a procédé à l'acquisition, le 25 juillet 2019, via sa filiale Indigo Infra, de 100,0% du capital de la société Parc Opéra à Lyon, propriétaire d'un parking de 304 places dans le centre-ville de Lyon en France.

- Développement d'une activité en Chine

Le 16 septembre 2019, Indigo Infra China HK Ltd, filiale du groupe Indigo, a signé un accord de partenariat stratégique (Joint-venture) avec Sunsea Parking, une société privée leader en tant qu'opérateur de stationnement en Chine. Cette Joint-venture a été constituée à Hong Kong le 5 novembre et sera pleinement effective après l'intégration en cours de ses filiales chinoises qui seront basées à Shanghai.

L'entreprise commune se concentre sur les autorités locales chinoises, les aidant à optimiser leur politique de stationnement et de mobilité intelligente. L'entreprise commune développe des contrats à long terme avec le secteur public impliquant à la fois le stationnement sur voirie et hors voirie, en tirant parti de l'expertise, de l'innovation et de l'expérience et de l'envergure mondiales apportées par Sunsea et Indigo. Cette stratégie s'appuie sur un business model avec des investissements légers en termes d'immobilisations et sur un mécanisme de protection contre la baisse des revenus.

Sunsea et Indigo se sont engagées à investir près de 30 millions d'euros, ce qui, conjugué à l'endettement et aux capitaux supplémentaires des investisseurs locaux, permettra à l'entreprise commune d'investir dans des dizaines de milliers de places de parking.

Sunsea détient une participation de 60 % dans l'entreprise commune, Indigo détenant les 40% restants de l'entité de Hong-Kong; elle est structurée de manière à permettre à des investisseurs locaux tiers potentiels d'investir en Chine au moyen de structures d'accueil spéciales.

- Prise de participation de 100% du capital d'AGE

En accord avec son co-actionnaire et avec 1 an d'avance sur ses engagements, Indigo Group a acquis, le 20 décembre 2019 via sa filiale Indigo Estacionamento Ltda, les derniers 20% du capital d'AGE, sa filiale brésilienne, dont elle contrôle désormais 100% du capital.

- Deux nouvelles émissions sur les marchés obligataires

Indigo Group a annoncé le 19 juin 2019 le succès du pricing de deux nouvelles émissions sur les marchés obligataires :

Abondement de 100 millions d'euros sur une souche obligataire existante :  
Une émission de 100 millions d'euros a été réalisée sous forme d'un abondement de la souche initiale de 700 millions d'euros de maturité 19 Avril 2028 et de coupon 1,625%.

Placement privé de 150 millions d'euros :

Un placement privé de 150 millions d'euros a été émis dans un format NSV allemand de maturité 20 ans (4 Juillet 2039) portant un coupon annuel de 2,250%.

Ces deux transactions permettent à Indigo Group d'accroître sa liquidité en vue de poursuivre le développement de son portefeuille long-terme. Avec ces nouvelles émissions, le groupe diversifie ses sources de financement et étend le profil de maturité de sa dette avec des placements à long terme tout en bénéficiant de conditions de marché attractives.

Indigo Group est notée BBB/Stable par Standard & Poor's.

- S&P Global Ratings a confirmé la notation BBB d'Indigo Group avec perspective stable

Le 20 septembre 2019, S&P Global Ratings a confirmé le maintien de la notation BBB d'Indigo Group avec perspective stable.

Cette confirmation de la notation souligne la bonne performance du Groupe en 2018 ainsi que la solidité de son modèle infrastructure.

Indigo Group, leader mondial du stationnement et de la mobilité individuelle, réaffirme sa stratégie de croissance rentable dans l'ensemble des zones où le groupe est implanté, tout en respectant sa solide notation BBB, garante de flexibilité financière et stratégique.

- Mise en place d'un FCPE Indigo Group

A la suite à l'acquisition par Vauban Infrastructure Partners (ex Mirova) et MEAG de la participation d'Ardian dans Infra Foch Topco, qui détient 100% d'Indigo Group, les collaborateurs français ont eu la possibilité d'acheter des actions Indigo Group via un fonds offert dans le cadre du plan d'épargne salariale et appelé "Actions Indigo Group" avec des versements abondés par l'employeur selon un barème dégressif. La période de souscription s'est déroulée du 14 novembre au 28 novembre 2019.

Ce plan a été un succès avec 815 salariés (46% des salariés éligibles) qui ont investi 3,8 millions d'euros dans le fonds (y compris l'abondement versé par l'employeur).

## 1.2 Faits marquants de la période précédente

- Infra Park devient Indigo Group

Infra Park S.A.S a adopté le 15 octobre 2018 une nouvelle dénomination sociale « Indigo Group S.A.S. », afin d'améliorer la visibilité de son positionnement en tant qu'interlocuteur privilégié des villes.

- Recentrage géographique et consolidation du marché du stationnement
  - Acquisition de Besix Park NV

Indigo Group a conclu en juin 2018 un accord concernant l'acquisition de 100% du capital de Besix Park NV, un acteur important du marché du stationnement en Belgique, gérant environ 17% des places de stationnement du pays pour des revenus de plus de 12 millions d'euros. Cette opération, finalisée le 4 juillet 2018, permet au Groupe de devenir l'acteur numéro 1 sur le marché belge du stationnement en nombre de places gérées et de se rapprocher du numéro 2 en chiffre d'affaires.

- Création d'une filiale commune avec MOBIMO en Suisse

Le 17 septembre 2018, Indigo a renforcé sa position en Suisse en s'associant avec MOBIMO, un leader du marché immobilier dans ce pays, dont le siège est situé à Küsnacht (canton de Zürich).

Indigo et Mobimo, déjà associés dans la concession du « Parking du Centre » à Lausanne, dans le quartier du Flon, ont repris en direct la gestion de ce parc en septembre et ont pour ambition de développer de nouveaux projets en Suisse.

- Cession des activités du Groupe au Qatar et en Russie

Le Groupe a cédé le 7 février 2018 l'intégralité des actions détenues dans le capital de la société de droit qatari QDVP P.Q.S.C. au profit de son coactionnaire qatari QDVC Q.S.C., sans impact significatif sur les comptes du Groupe, et, en avril 2018, son parking en Russie détenu indirectement par la co-entreprise Russia Parkinvest, dont le Groupe est actionnaire à 50,13%. Cette cession s'est traduite par un impact positif de 2,7 millions d'euros en 2019, présenté sous la ligne de résultat des sociétés mises en équivalence.

- Cession des filiales du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie

Le Groupe a conclu le 11 décembre 2018 la cession de ses filiales au Royaume-Uni, en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie à SABA Infraestructuras. La cession a pris effet immédiatement pour le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Slovaquie et le 24 janvier 2019 pour la République Tchèque. L'ensemble de ces filiales représentait moins de 6% de l'EBITDA du Groupe en 2017.

- Succès du refinancement du Groupe et opération de couverture

Indigo Group a lancé le 19 avril 2018 une nouvelle émission obligataire d'un montant de 700 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans (avril 2028), portant un coupon fixe de 1,625%.

Le livre d'ordres a dépassé 1,4 milliard d'euros, soit une sursouscription supérieure à deux fois le montant de l'émission, confirmant la confiance du marché dans la robustesse à long terme du *business model* d'Indigo Group.

Les fonds ainsi levés ont permis à Indigo Group de rembourser par anticipation, en mai 2018, son obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en 2020, par l'exercice de sa clause de *make-whole*, ainsi que le prêt d'actionnaire de 100 millions d'euros contracté auprès de sa société-mère Infra Foch Topco.

Cette opération a été suivie, en novembre 2018 par la conclusion de contrats dérivés permettant de variabiliser partiellement les taux d'intérêt sur la dette du Groupe à hauteur de 150 millions d'euros.

- Confirmation de la notation BBB du Groupe

Le 10 avril 2018, Standard & Poor's a confirmé le maintien de la notation BBB d'Indigo Group tout en passant l'*outlook* de *positive* à *stable*.

Cette confirmation de la notation BBB souligne la bonne performance du Groupe en 2018 ainsi que la solidité de son modèle infrastructure et de ses ratios de crédit, tout en tirant les conséquences de l'opération de refinancement présentée plus haut.

Le 24 juillet 2018, Standard & Poor's a confirmé le maintien de la notation BBB/stable d'Indigo Group.

- Notation extra-financière d'Indigo Group

Indigo Group s'est vu attribuer en mars 2018 par l'agence de notation extra-financière VIGEO la note de 61/100, positionnant ainsi le Groupe au 1<sup>er</sup> rang européen des entreprises de son secteur. Cette notation illustre l'engagement du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale.

- Prise de participation additionnelle de 10% au capital d'AGE

Conformément à ses engagements, Indigo Group a acquis, le 11 octobre 2018, via sa filiale Indigo Estacionamento Ltda, 10% additionnels du capital d'AGE, sa filiale brésilienne, dont elle contrôle désormais 80% du capital.

- Mobility and Digital Solutions : Lancement d'une réflexion stratégique afin d'accélérer le développement de la division

La division MDS (Mobility and Digital Solutions) d'INDIGO Group, qui regroupe entre autres OPnGO (plateforme digitale de stationnement) et INDIGO® weel (solutions de mobilité douce partagée, en libre-service et sans station), connaît une croissance très rapide depuis son lancement. Fort de ce succès, le Groupe a annoncé le 18 décembre 2018 avoir entamé une revue stratégique des différentes options pouvant permettre d'accélérer le développement de MDS, dont notamment la recherche de nouveaux partenaires financiers et/ou stratégiques.

Cette démarche affirme l'ambition du Groupe de se positionner comme leader du digital et de la mobilité partagée à travers ses deux marques digitales phares : OPnGO lancée en juin 2016, et INDIGO® weel lancée en décembre 2017.

### **1.3 Événements postérieurs au 31 décembre 2019**

- Nouvelle implantation – La Pologne

Le Groupe Indigo s'implante en Pologne avec la constitution le 28 février 2020 à Gdansk d'une filiale détenue à 100% dénommée Indigo Polska SA. L'ambition d'Indigo est de conquérir ce nouveau marché où de nombreux projets ont été identifiés.

- Cession des parts du Groupe dans S-Park

Fin février 2020, le Groupe a vendu toutes ses actions dans la société israélienne S-Park Parking Technologies Ltd qui a créé l'application mobile Polly. L'activité de S-Park n'a pas eu d'impact significatif sur l'activité du Groupe Indigo en 2019.

- Notation extra-financière de la filiale Indigo Group

En mars 2020, Indigo Group s'est vu attribuer par l'agence de notation extra-financière VIGEO EIRIS la note de 66/100, positionnant ainsi le Groupe au 44ème rang mondial sur un panel de 4 903 groupes notés. Pour mémoire, le précédent score de mars 2018 était de 61/100. Cette notation et cette progression de 5 points illustrent l'engagement du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

- Modification des accords avec nos partenaires au sein de la co-entreprise LAZ Parking aux Etats-Unis, détenue à 50% par le Groupe

Dans le cadre du projet de nos partenaires d'accueillir à leurs côtés un nouvel investisseur, le Groupe a négocié avec eux une modification des accords existants visant en particulier à permettre au Groupe de s'intéresser aux projets de parcs de stationnement sous forme de concessions ou à l'achat de parcs en pleine propriété sur le territoire américain, avec leur concours minoritaire et une exclusivité réciproque, la co-entreprise LAZ Parking ayant vocation à exploiter ces parcs en prestation de services.

Ces accords sont entrés en vigueur le 11 mars 2020, du fait du closing intervenu le même jour avec le nouvel investisseur détenant désormais une partie du capital de l'entité des autres 50% de la co-entreprise LAZ Parking.

- COVID-19

Le Groupe Indigo, comme le reste du monde, est confronté à la crise du COVID-19. Il a relayé auprès de ses clients les consignes gouvernementales et se préoccupe de la santé de ses collaborateurs par la mise en œuvre de diverses mesures de protection.

Le principal risque du Groupe réside dans une chute des fréquentations horaires, voire les fermetures, des sites où Indigo assume un risque trafic (c'est-à-dire les contrats d'infrastructure) liées notamment à la mise en place de mesures de confinement de la population. L'activité des contrats de voirie risque également d'être fortement impactée compte tenu des gratuités et de l'arrêt des prestations de contrôle demandé par les villes. Dans le cas où les fermetures dureraient et concerneraient un nombre important de sites, le Groupe pourrait se prévaloir de l'existence d'un cas d'imprévision ou de force majeure auprès de ses donneurs d'ordres.

Le Groupe Indigo peut s'appuyer sur sa diversité géographique, la variété de son portefeuille et ses différentes typologies de clients et de contrats pour atténuer les effets de la crise. L'impact du COVID-19 porte principalement sur les recettes horaires en parcs de stationnement et sur le chiffre d'affaires du stationnement en voiries, les recettes abonnées devraient être affectées dans une moindre mesure. Ces impacts sur le chiffre d'affaires auront des conséquences mécaniques sur l'EBITDA, même si une partie des coûts est variable et que le Groupe Indigo pourrait notamment avoir recours à des mesures de chômage partiel et de renégociation des loyers et redevances fixes.

A fin février 2020, le chiffre d'affaires est cependant en ligne avec le budget.

Sur le plan opérationnel, le Groupe a basé sa stratégie de continuité des activités sur la télé-opération qui permet à Indigo d'opérer à distance avec un niveau de service suffisant à partir de centres nationaux et/ou locaux. Ces centres d'exploitation à distance sont en mesure d'effectuer la plupart des contrôles de sécurité et d'exploitation courante.

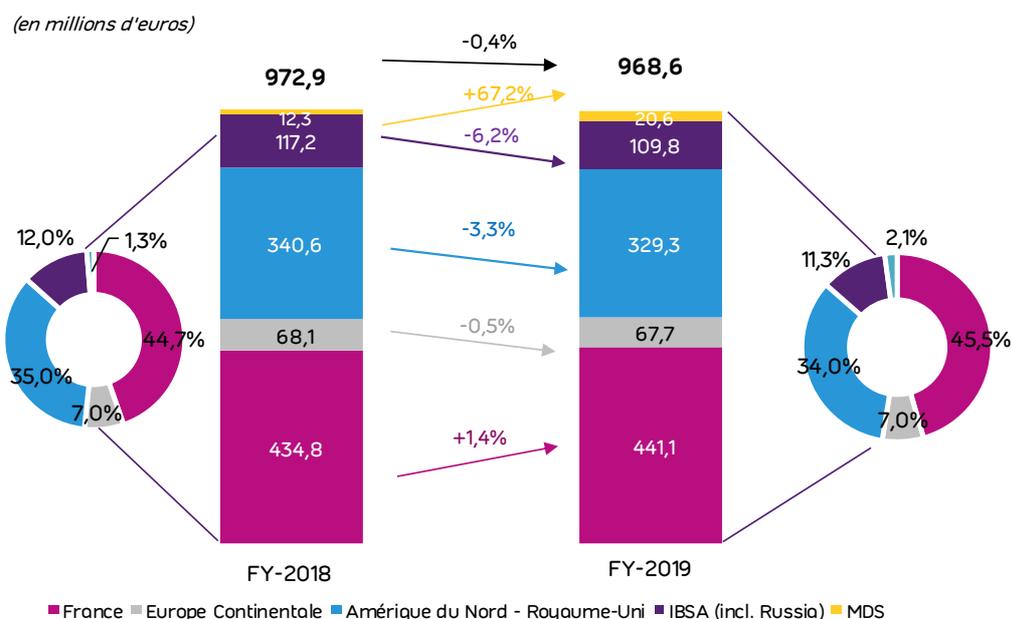
Afin de pallier le risque supporté d'une indisponibilité de l'ensemble du personnel de télé-opération et d'intervention d'une même zone sur une même période de temps (par maladie ou confinement), des dispositions spécifiques ont été prises par Indigo pour protéger ses collaborateurs et en particulier ceux de ses centres de télé-opération (telles que le renforcement des mesures sanitaires, la séparation des équipes ou l'identification de remplaçants).

Enfin, concernant ses besoins de liquidités, le Groupe n'a pas besoin d'accéder aux marchés des capitaux pour un quelconque refinancement à court et moyen terme, la première échéance de ses obligations (sans aucun covenant) intervenant en avril 2025 et sa ligne bancaire RCF de 300 millions d'euros n'étant pas tirée à ce jour et arrivant à échéance en octobre 2023.

## 2. Chiffre d'affaires (GP)

En 2019, le chiffre d'affaires *Global Proportionate* consolidé du Groupe s'élève à 968,6 millions d'euros, en baisse de 0,4% par rapport à 2018 à cours de change constants et en hausse de 0,7% (7,2 millions d'euros) à cours de change courants, avec un écart de change positif de 11,5 millions d'euros.

### Evolution du chiffre d'affaires par zone à cours de change constants



Hors cession des activités du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie qui a représenté 66,2 millions d'euros en 2018, le chiffre d'affaires progresse de 6,8% (61,9 millions d'euros) à cours de change constants.

**En France**, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,4% (6,2 millions d'euros) malgré la résiliation de plusieurs contrats fin 2018 et les événements liés aux Gilets Jaunes mais grâce aux grèves de fin 2019 et à l'intégration de Spie Autocité en juin 2019 dont les recettes représentent 19,3 millions d'euros.

**A l'international**, hors cession Leo, le chiffre d'affaires progresse de 10,3% (47,3 millions d'euros) à cours de change constants d'une année sur l'autre, et de 13,1% (58,9 millions d'euros) à cours de change courants. L'évolution du chiffre d'affaires dans les différentes zones géographiques est la suivante :

#### **Europe Continentale (hors France et Espagne)<sup>1</sup>:**

A cours de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 24,3% (13,2 millions d'euros) et, à cours de change courants, de 24,9% par rapport à 2018. Cette progression inclut une contribution de 5,6 millions d'euros (pour l'année complète 2019) de Besix Park NV, consolidée depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2018, une hausse de 17,3% (6,0 millions d'euros) en Belgique, dont 0,2 million d'euros attribuable au portefeuille existant, 2,5 millions d'euro au démarrage ou au renouvellement de plusieurs contrats et des impacts de 3,2 millions d'euros relatifs au chiffre d'affaires des contrats à loyer variable (sans impact sur l'EBITDA) et une augmentation de 13,7% (1,6 million d'euros) au Luxembourg, essentiellement imputable à la vente de places de parking pour 1,0 million d'euros (sans impact sur l'EBITDA) et au portefeuille existant.

#### **Amérique du Nord :**

Le chiffre d'affaires de cette région a progressé de 14,4% (41,4 millions d'euros) à cours de change constants en 2019 et de 19,9% (54,6 millions d'euros) à cours de change courants, avec un effet de change positif de 13,2 millions d'euros. Le chiffre d'affaires au Canada (en hausse de 10,8% à cours de change constants pour atteindre 87,3 millions d'euros) a été renforcé par la consolidation en intégration globale de West Park (3,3 millions d'euros) à compter du 1<sup>er</sup> juin 2019 (50% en 2018) et par les régions de Toronto, Centre et Montréal. Le chiffre d'affaires de la joint-venture LAZ Parking aux Etats-Unis, détenue à 50% par le Groupe, progresse de 15,7% à cours de change constants, soit un chiffre d'affaires de 242,0 millions d'euros. La croissance a été très forte dans les régions West Coast, Northeast et Southwest, profitant également de l'intégration d'une nouvelle société, « Professional Parking », spécialisée dans l'activité de navettes.

#### **IBSA (Espagne et Amérique du Sud) :**

Le chiffre d'affaires a baissé de 6,2% (7,3 millions d'euros) à cours de change constants en 2019 et de 7,7% (9,2 millions d'euros) à cours de change courants, avec un effet de change négatif de 2,0 millions d'euros par rapport à 2018. La contribution du Brésil au chiffre d'affaires s'élève à 53,5 millions d'euros, en baisse de 17,5% entre 2019 et 2018 à cours de change constants en raison de changements dans la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à loyer variable (sans impact sur l'EBITDA) compensée par une augmentation des performances avec les nouveaux parcs de stationnement de Tenco. Le chiffre d'affaires en Espagne progresse de 9,6%, avec une augmentation de 1,2 million d'euros du portefeuille existant et un effet positif de 2,9 millions d'euros des variations de contrats et de l'acquisition d'un parking aux Canaries. Le chiffre d'affaires en Colombie progresse de 0,2% par rapport à 2018 à cours de change constants pour atteindre 7,9 millions d'euros. Le chiffre d'affaires au Panama diminue de 6,9 % par rapport à 2018, à taux de change constant, pour atteindre 1,1 million d'euros.

---

<sup>1</sup> Hors cession des activités du Groupe en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie.

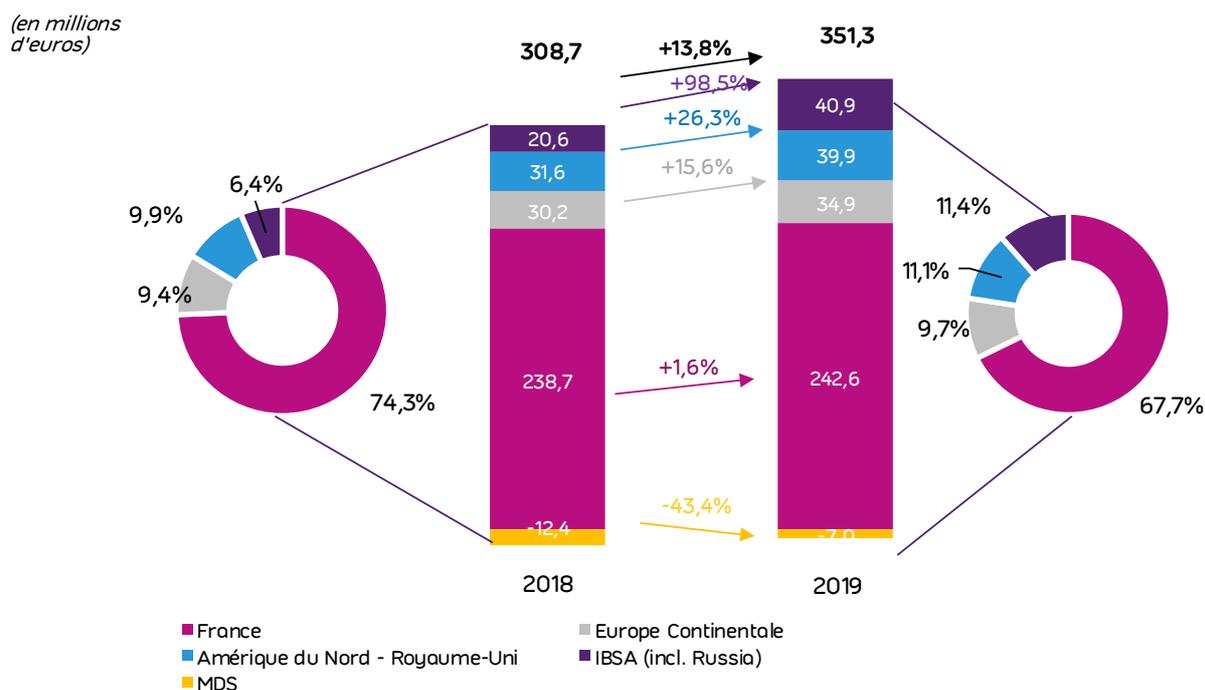
Le chiffre d'affaires du **pôle MDS (Mobility and Digital Solutions)** s'établit à 20,6 millions d'euros en 2019 contre 12,3 millions d'euros en 2018, dont 17,1 millions d'euros pour sa participation de 40,49% dans Smovengo. Fin 2017, le Groupe a lancé son nouveau service de vélos en libre-service sous la marque INDIGO® weel et, au 31 décembre 2019, avait déployé plus de 15 000 vélos dans cinq villes françaises. Fin 2018 et en milieu d'année 2019, INDIGO® weel a diversifié son offre en proposant près de 1 500 scooters dans 2 villes françaises.

### 3. Résultat

#### 3.1 EBITDA (GP)

En 2019, l'EBITDA consolidé *Global Proportionate* a augmenté de 13,8%, soit 42,6 millions d'euros à cours de change constants par rapport à 2018 et de 14,2% (43,6 millions d'euros) à cours de change courants, en raison d'une différence de change positive de 1,0 million d'euros.

#### Evolution de l'EBITDA par zone à cours de change constants



**En France**, l'EBITDA s'établit à 52,3% du chiffre d'affaires en 2019 pré IFRS 16 contre 54,9% en 2018. L'EBITDA a diminué de 3,3% (7,9 millions d'euros) avant l'application de la norme IFRS 16, principalement en raison de la baisse du chiffre d'affaires due aux événements liés aux Gilets Jaunes qui ont eu un impact sur le chiffre d'affaires horaire à périmètre constant, de la fin de contrats (principalement ceux avec la ville de Paris) et de l'impact négatif des renouvellements de contrats (principalement avec le parking de la Porte Maillot en travaux), partiellement compensé par l'intégration de Spie Autocité en juin 2019 dont l'EBITDA a représenté 12,5 millions d'euros.

**A l'international**, l'EBITDA progresse de 40,4% (33,3 millions d'euros) à cours de change constants et de 42,3% (34,3 millions d'euros) à cours de change courants en 2019. L'EBITDA de 2019 inclut la première application de la norme IFRS 16 qui s'élève à 26,5 millions d'euros mais aucune contribution des activités du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie qui s'est élevé à 15,3 millions d'euros en 2018. Les mouvements dans les différentes zones géographiques ont été les suivants :

**Europe Continentale (hors France et Espagne)<sup>2</sup>:**

L'EBITDA pré IFRS 16 s'élève à 29,9 millions d'euros en 2019 contre 26,6 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 11,4% (3,1 millions d'euros) à cours de change constants et de 12,3% (3,3 millions d'euros) à cours de change courants. L'EBITDA pré IFRS 16 inclut notamment une contribution de 2,1 millions d'euros (pour l'année 2019 complète) de Besix Park NV, consolidée depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2018 et une augmentation de 8,9% (1,6 million d'euros) en Belgique due à la croissance des revenus.

**Amérique du Nord :**

L'EBITDA pré IFRS 16 progresse de 17,2% (3,3 millions d'euros) à cours de change constants et de 22,4% (4,2 millions d'euros) à cours de change courants, en raison d'un écart de change positif de 0,8 million d'euros. L'EBITDA pré IFRS 16 au Canada a progressé de 8,4% entre 2018 et 2019 pour atteindre 8,7 millions d'euros, sous l'effet notamment de la consolidation en intégration globale de West Park (0,4 million d'euros) à compter du 1<sup>er</sup> juin 2019 (50% en 2018) et de la croissance des ventes. L'EBITDA pré IFRS 16 de la joint-venture LAZ Parking aux Etats-Unis, détenue à 50% par le Groupe, progresse de 23,4%, soit 2,7 millions d'euros à cours de change constants d'une année sur l'autre, en raison d'une augmentation de 15,7% du chiffre d'affaires.

**IBSA (Espagne et Amérique du Sud) :**

L'EBITDA pré IFRS 16 progresse de 75,4% (15,7 millions d'euros) à cours de change constants entre 2018 et 2019. A cours de change courants, l'EBITDA pré IFRS 16 a progressé de 75,0% (soit 15,7 millions d'euros) pour atteindre 36,5 millions d'euros. L'EBITDA pré IFRS 16 au Brésil progresse de 13,7 millions d'euros à cours de change constants, en raison d'impacts ponctuels liés à des contrats de longue durée enregistrés en 2018 et à la montée en puissance de la performance des contrats lancés en 2018 notamment ceux de Tenco. L'EBITDA pré IFRS 16 en Espagne progresse de 10,2% (2,1 millions d'euros) par rapport à 2018, grâce aux nouveaux contrats.

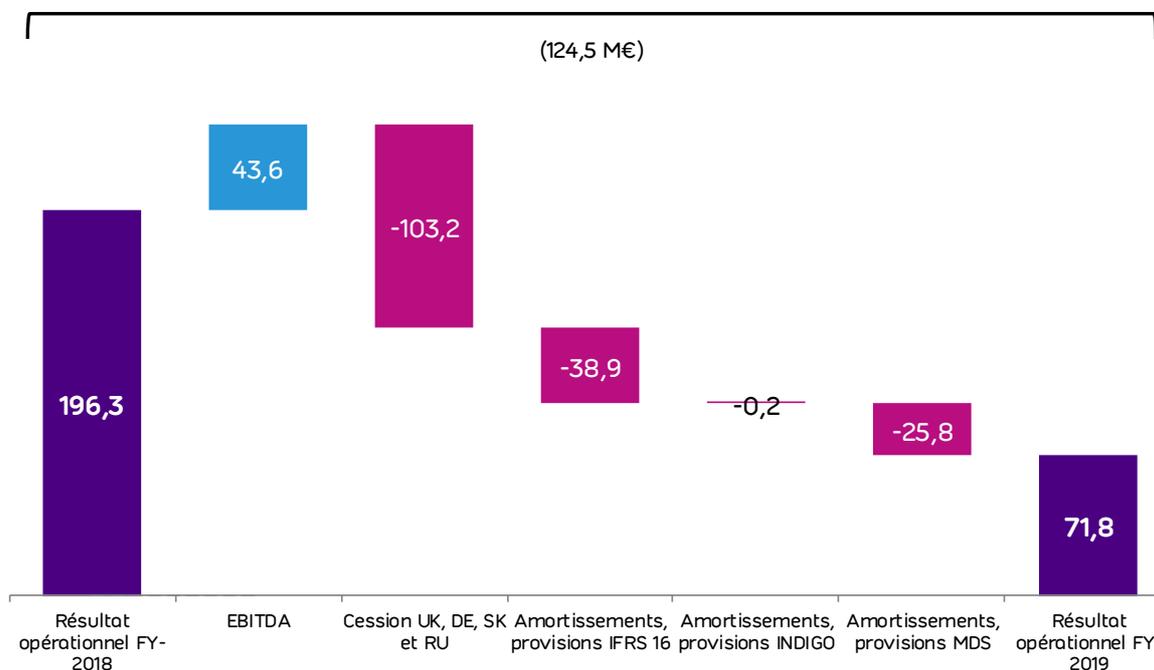
Enfin, le pôle Mobility and Digital Solutions a enregistré une perte d'EBITDA pré IFRS 16 de 7,6 millions d'euros en 2019, contre une perte de 12,4 millions d'euros sur l'exercice précédent. L'activité digitale a affiché une performance plus faible avec une perte de 5,0 millions d'euros en 2019 pré IFRS 16 contre une perte de 4,0 millions en 2018 tandis qu'INDIGO® weel, toujours en phase de montée en puissance, a connu une augmentation des coûts d'exploitation supérieure à son chiffre d'affaires par rapport à 2018 (perte de 5,4 millions d'euros). Smovengo a enregistré un bénéfice de 2,8 millions d'euros d'EBITDA pré IFRS 16 en 2019, contre une perte de 4,8 millions d'euros en 2018, affichant une meilleure performance d'une année sur l'autre mais faisant toujours face à des coûts opérationnels supérieurs à ses revenus. Le bénéfice en 2019 résulte principalement du règlement d'un litige.

---

<sup>2</sup> Hors cession des activités du Groupe en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie

### 3.2 Résultat opérationnel (GP)

Le résultat opérationnel *Global Proportionate* du Groupe s'élève à 71,8 millions d'euros en 2019, contre 196,3 millions d'euros en 2018, soit une baisse de 63,4% ou 124,5 millions d'euros.



Cette diminution est attribuable aux amortissements et aux dotations aux provisions des activités du pôle MDS, à l'application d'IFRS 16 et aux plus-values de cession en 2018 des filiales et des activités du groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en Slovaquie et en Russie.

Le résultat d'exploitation *Global Proportionate* de 71,8 millions d'euros s'établit à 66,0 millions d'euros en normes IFRS, en baisse de 65,7% ou 126,4 millions d'euros par rapport à 2018.

### 3.3 Résultat financier (IFRS)

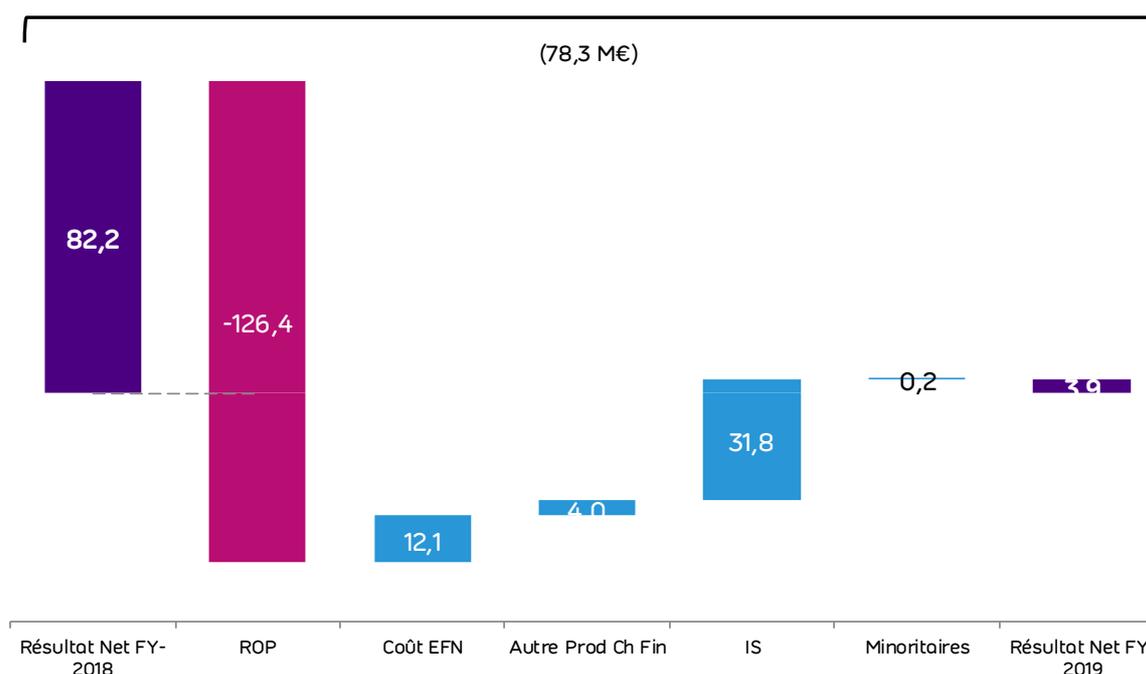
Le coût de l'endettement financier net est passé de 60,6 millions d'euros en 2018 à 48,5 millions d'euros en 2019. Cette baisse s'explique principalement par le coût d'exercice de la clause de make-whole dans le cadre du remboursement anticipé de 500 millions d'euros d'obligations arrivant à échéance en 2020 (impact de 19,8 millions d'euros) en 2018. D'autre part, l'effet en année pleine des coupons sur les obligations 2028 émises en avril 2018 ainsi que les coupons du tap de 100 millions d'euros de juin 2019 et du NSV de 150 millions d'euros émis en juillet 2019 ont augmenté le coût de la dette financière nette de 4,0 millions d'euros. Avec l'application de la norme IFRS 16, la partie de la dette financière brute liée aux normes IFRIC 12 et IFRS 16 (charge de désactualisation liée aux redevances fixes de concession et aux loyers fixes) a augmenté de 3,0 millions d'euros en 2019.

En 2019, le taux d'intérêt moyen sur la dette financière brute à long terme était de 2,1%<sup>3</sup>, contre 2,4%<sup>4</sup> en 2018.

Les autres produits et charges financiers se traduisent par une charge nette de 2,3 millions d'euros en 2019, inférieure à celle de 2018 de 6,4 millions d'euros qui incluait la revue financière du put brésilien en 2018.

### 3.4 Résultat net (IFRS)

Le résultat net consolidé (part du Groupe) s'élève à 3,9 millions d'euros en 2019, contre 82,2 millions d'euros en 2018.



Le résultat net diminue de 78,3 millions d'euros par rapport à l'année précédente pour atteindre 3,9 millions d'euros, avec une baisse de 126,4 millions d'euros du résultat opérationnel IFRS, une réduction de 16,1 millions d'euros du coût de l'endettement financier net et des autres produits et charges financiers - principalement en raison du make-whole en 2018 - et une baisse de 31,8 millions d'euros de l'impôt net.

La charge nette d'impôt 2019 s'élève à 10,5 millions d'euros contre 42,3 millions d'euros en 2018 (qui comprenait une augmentation substantielle des pertes fiscales inutilisées au sein du groupe Indigo au cours de la période).

Le taux effectif d'impôt de 2019 s'établit à 27,6% contre 29,9% en 2018 (retraité de l'impact de la cession par le Groupe de ses activités au Royaume-Uni, en Allemagne, en Slovaquie, le taux effectif d'impôt en 2018 s'élevait à 94,3%).

<sup>3</sup> Le coût de l'endettement financier brut exclut la charge de désactualisation liée à la fois aux concessions fixes et aux loyers fixes.

<sup>4</sup> Retraité de l'impact de l'exercice de la clause de make-whole, du solde des coûts à amortir sur les obligations 2020 et du paiement exceptionnel lié à la résiliation anticipée d'un swap de 150 millions d'euros. Le coût de l'endettement financier brut inclut le coût de l'emprunt d'actionnaire (sur une partie de l'année) et exclut la charge de désactualisation des frais fixes de concession.

La baisse de ce taux par rapport à 2018 est principalement due à l'utilisation en 2019 des déficits fiscaux générés en 2018 et 2019 par la dépréciation de la valeur des actifs nets de Smovengo qui a généré un bénéfice fiscal de 16,6 millions d'euros. En excluant ce bénéfice fiscal, le taux d'imposition effectif en 2019 s'élève à 71,0%.

#### 4. Investissements (IFRS)

Les investissements, nets des cessions, s'élèvent à 317,5 millions d'euros en 2019, après prise en compte de l'impact lié au traitement comptable des redevances fixes (IFRIC 12) et loyers fixes (IFRS 16), qui représentent respectivement une charge nette de 81,1 millions d'euros et 16,8 millions d'euros.

| TOTAL IFRS<br>(en millions d'euros)  | 2018 Décaissés | 2018 Engagés   | 2019 Décaissés | 2019 Engagés |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------|
| France   | 46,3           | 46,3           | 75,6           | 75,8         |
| Cession All, UK, SK et CZ  | (173,2)        | (173,2)        | (3,9)          | (3,9)        |
| International  | 7,7            | 7,7            | 37,2           | 43,0         |
| MDS  | 1,0            | 1,0            | 1,0            | 1,0          |
| <b>Investissements financiers</b>  | <b>(118,3)</b> | <b>(118,3)</b> | <b>109,8</b>   | <b>115,9</b> |
| France   | 88,9           | 79,0           | 52,7           | 47,0         |
| International  | 39,0           | 38,7           | 48,1           | 40,1         |
| MDS  | 5,0            | 4,6            | 9,0            | 9,8          |
| <b>Investissements de développement et de maintenance</b>                                      | <b>132,9</b>   | <b>122,3</b>   | <b>109,7</b>   | <b>97,0</b>  |
| France   | (38,0)         | (47,9)         | 124,4          | 119,0        |
| International  | 46,7           | 46,4           | 85,2           | 83,2         |
| MDS  | 6,0            | 5,6            | 10,0           | 10,8         |
| <b>Investissements nets</b>  | <b>14,7</b>    | <b>4,0</b>     | <b>219,6</b>   | <b>212,9</b> |
| Retroitement des redevances fixes (IFRIC 12)   | 60,4           | 60,4           | 76,3           | 76,3         |
| IFRIC 12 Modification de contrat   | (1,6)          | (1,6)          | 4,8            | 4,8          |
| IFRS 16  |                |                | 16,8           | 16,4         |
| <b>Investissements nets incluant l'impact des retraitements des redevances et loyers fixes</b> | <b>73,5</b>    | <b>62,8</b>    | <b>317,5</b>   | <b>310,4</b> |

Les principales dépenses d'investissements en France en 2019 concernent l'acquisition des sociétés Spie Autocité et Lyon Opéra, des travaux dans le cadre des contrats de Toulouse, Agen et Gare TGV de Bordeaux et la poursuite de la modernisation des équipements de parking.

A l'international, les investissements ont atteint 85,2 millions d'euros en 2019 et comprennent l'acquisition d'Aparcamientos Triana (Atrisa) en Espagne, l'acquisition d'un parking à la Gare du Midi en Belgique ainsi que des investissements contractuels au Brésil.

Les dépenses de maintenance de 2019 ont été comparables à celles de 2018, après de lourds investissements de modernisation technique au cours des années précédentes.

Dans le cadre du suivi de sa performance, le Groupe distingue dans ses investissements opérationnels les investissements de maintenance et les investissements de développement.

Les investissements de maintenance comprennent principalement les investissements visant à maintenir les actifs aux normes et technologies actuelles. Les investissements de développement correspondent quant à eux à l'acquisition, à la construction ou au renouvellement des parcs.

En 2019, ces investissements se répartissent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i>   | 2018 Décaissés | 2018 Engagés | 2019 Décaissés | 2019 Engagés |
|--|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Investissements de développement   | 97,2           | 97,2         | 74,8           | 74,8         |
| Investissements de maintenance parcs   | 20,9           | 20,9         | 19,4           | 19,4         |
| Autres Investissements de maintenance  | 3,9            | 3,9          | 2,8            | 2,8          |
| Variations créances sur immobilisations  | 10,9           | 0,3          | 12,8           |              |
| Investissements opérationnels (nets de cession) hors impact des retraitements des redevances et loyers fixes | 132,9          | 122,3        | 109,7          | 97,0         |

## 5. Flux de trésorerie (IFRS)

### 5.1 Tableau des flux de trésorerie consolidé (IFRS)

La capacité d'autofinancement avant coût de financement et impôt s'élève à 321,7 millions d'euros en 2019, en hausse de 9,3%, contre 294,2 millions d'euros en 2018.

La variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité et des provisions courantes a généré un décaissement de 9,3 millions d'euros (encaissement de 13,8 millions d'euros en 2018) et l'excédent de besoin en fonds de roulement d'exploitation a diminué à 147,9 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés s'élèvent à 41,2 millions d'euros en 2019, en légère augmentation par rapport à 2018 (39,8 millions d'euros), et les impôts payés à 65,1 millions d'euros, en augmentation par rapport aux 48,6 millions d'euros décaissés en 2018.

Les dividendes perçus des sociétés mises en équivalence s'élèvent à 13,0 millions d'euros dont 87% provient de la filiale LAZ Parking, détenue à 50%, et le reste des filiales suisses et canadiennes détenues à 50%.

Les flux de trésorerie liés à l'activité en 2019 ressortent ainsi à 219,1 millions d'euros contre 231,6 millions d'euros en 2018.

Les investissements opérationnels (nets de cession) et les investissements financiers nets s'élèvent à un total de 324,8 millions d'euros (contre 109,7 millions d'euros en 2018), dont le produit de la vente de parts de filiales et de sociétés affiliées représente 4,9 millions d'euros en 2019 contre 176,5 millions d'euros en 2018.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement se sont traduits par un encaissement de 120,5 millions d'euros contre un encaissement de 29,8 millions d'euros en 2018. Ils incluent notamment les flux de trésorerie positifs relatifs au nouveau tirage de 100 millions d'euros de l'emprunt obligataire d'avril 2028 émis en juin 2019, dont le produit net s'est élevé à 103,9 millions d'euros, un placement privé organisé dans le cadre d'un NSV allemand d'un montant de 140,5 millions d'euros et une distribution aux actionnaires à hauteur de 93,5 millions d'euros.

Compte tenu de l'ensemble de ces flux, la trésorerie du Groupe a augmenté de 14,9 millions d'euros en 2019 contre une augmentation de 155,7 millions d'euros en 2018.

### 5.2 Free Cash Flow (IFRS)

Pour les besoins du suivi de sa performance, le Groupe utilise le *Free Cash Flow* comme mesure des flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle récurrente. Il correspond à l'EBITDA diminué des décaissements liés aux redevances fixes versées dans le cadre des contrats de concession et aux loyers fixes, de la variation du

besoin en fonds de roulement et des dettes et créances sur immobilisations, des investissements de maintenance et d'autres éléments opérationnels ayant un impact sur la trésorerie non inclus dans l'EBITDA.

En 2019, le *Free Cash Flow* s'élève à 192,3 millions d'euros, contre 230,4 millions d'euros en 2018, et se réconcilie avec le tableau des flux de trésorerie consolidé analysé supra comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i>  | Pre IFRS16   |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|
|   | 31/12/2018   | 31/12/2019   | 31/12/2019   |
| <b>EBITDA</b>   | <b>295,5</b> | <b>289,4</b> | <b>322,4</b> |
| Eléments de trésorerie liés à l'activité sans impacts sur l'EBITDA    | (1,3)        | (0,7)        | (0,7)        |
| <b>Capacité d'autofinancement avant coût de financement et impôts</b> | <b>294,2</b> | <b>288,7</b> | <b>321,7</b> |
| Variations du BFR et provisions courantes                             | 13,8         | (9,3)        | (9,3)        |
| Redevances fixes  | (56,7)       | (67,7)       | (67,7)       |
| Loyers fixes  |              |              | (33,0)       |
| Investissements de maintenance engagés                                | (20,9)       | (19,4)       | (19,4)       |
| <b>Free Cash-Flow</b>   | <b>230,4</b> | <b>192,3</b> | <b>192,3</b> |

Le *Cash Conversion Ratio* (*Free Cash Flow* rapporté à l'EBITDA) s'établit à 59,6% en 2019 (et 66,4% pré IFRS 16 contre 78,0% en 2018). La baisse du taux de conversion de la trésorerie est structurellement liée à l'application de la norme IFRS 16 et exceptionnellement à l'anticipation du paiement de la dette d'exploitation (fonds de roulement) en France pour faciliter la migration de l'outil comptable.

## 6. Bilan et endettement financier net (IFRS)

Les actifs non courants consolidés ressortent à 3 115,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 2 706,9 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ils intègrent notamment les immobilisations incorporelles du domaine concédé à hauteur de 1 138,9 millions d'euros, dont 420,6 millions d'euros au titre du retraitement des redevances fixes et 177,1 millions d'euros au titre du retraitement des loyers fixes au bilan consolidé, ainsi qu'un *goodwill* total de 828,3 millions d'euros, contre 772,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les capitaux propres consolidés du Groupe s'établissent quant à eux à 565,5 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 555,1 millions d'euros pour les capitaux propres consolidés - part du Groupe, contre 636,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le capital est composé au 31 décembre 2019 de 160 044 282 actions, sans changement par rapport au 31 décembre 2018.

L'endettement financier net consolidé s'élève à 2 145,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 633,1 millions d'euros au 31 décembre 2018), et se décompose comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i>  | 31/12/2018     | 31/12/2019     | Δ 19-18      |
|---|----------------|----------------|--------------|
| Obligations   | 1 566,5        | 1 813,4        | 246,9        |
| Revolving credit facility   | (0,5)          | (0,3)          | 0,2          |
| Autres dettes externes  | 42,7           | 37,2           | (5,5)        |
| ICNE  | 21,3           | 25,0           | 3,7          |
| <b>Total dettes financières à long terme hors redevances fixes et dettes sur droits d'usage</b> | <b>1 630,0</b> | <b>1 875,2</b> | <b>245,3</b> |
| Dettes financières liées au retraitement de redevance fixe                                      | 333,4          | 436,8          | 103,4        |
| Dettes financières en contrepartie des droits d'usage   | -              | 179,9          | 179,9        |
| <b>Total dettes financières à long terme</b>  | <b>1 963,4</b> | <b>2 491,9</b> | <b>528,6</b> |
| Trésorerie nette gérée  | (329,0)        | (342,9)        | (13,9)       |
| Juste valeur des dérivés  | (1,2)          | (3,5)          | (2,3)        |
| <b>Endettement financier net</b>  | <b>1 633,1</b> | <b>2 145,5</b> | <b>512,4</b> |

Au 31 décembre 2019, la liquidité du Groupe ressort à 642,9 millions d'euros (629,0 millions d'euros au 31 décembre 2018). Elle se répartit entre une trésorerie nette gérée de 342,9 millions d'euros et une ligne de crédit bancaire confirmée non utilisée au 31 décembre 2019, d'un montant de 300,0 millions d'euros. Cette ligne de crédit bancaire vient à échéance en octobre 2023.

Le ratio de levier IFRS, dette nette sur EBITDA, s'établit à 6,7x, contre 5,5x au 31 décembre 2018. Le ratio de levier *Global Proportionate* s'établit à 6,2x au 31 décembre 2019 contre 5,3x au 31 décembre 2018.

Les ratios dette nette sur capitaux propres doivent être retraités pour tenir compte de l'impact en année pleine des acquisitions majeures telles que Spie Autocité en juin 2019. Les ratios d'endettement retraités sont respectivement de 6,5x en IFRS et 6,0x en *Global Proportionate* au 31 décembre 2019.

## 7. Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont décrites dans la note 10.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2019.

## 8. Facteurs de risques

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe Indigo Group pourrait être confronté sont détaillés dans les pages 1 à 20 « Risk Factors » du prospectus déposé auprès de l'AMF au mois d'avril 2018 ainsi que dans la note 9.16 « Informations relatives à la gestion des risques financiers » de l'annexe aux comptes consolidés 2019.

Les conséquences envisagées du COVID-19 sur l'activité sont détaillées dans la section supra « 1.3 Evénements postérieurs au 31 décembre 2019 ».

## 9. Données IFRS

Les éléments de chiffre d'affaires, EBITDA et résultat opérationnel présentés ci-dessus sont des données *Global Proportionate*. Les données « *Global Proportionate* » se définissent comme les données consolidées IFRS présentées dans les états financiers consolidés du Groupe, ajustées de la quote-part de la contribution des

activités du Groupe dans les co-entreprises qu'il détient (principalement aux USA, en Colombie, au Panama et Smovengo) comme si elles étaient consolidées par intégration proportionnelle et non par la méthode de la mise en équivalence, cette dernière étant appliquée pour la préparation des comptes consolidés conformément à la norme IFRS.

Les données de chiffre d'affaires et EBITDA consolidées IFRS et les éléments des co-entreprises qui contribuent aux données *Global Proportionate* sont repris ci-dessous :

|                                | CHIFFRE D'AFFAIRES |              |                   |                                    | EBITDA       |              |                   |
|--------------------------------|--------------------|--------------|-------------------|------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|
|                                | Réel               | Réel         | Var               |                                    | Réel         | Réel         | Var               |
| (En millions d'euros)          | FY-2018            | FY-2019      | FY-2019 - FY-2018 | (En millions d'euros)              | FY-2018      | FY-2019      | FY-2019 - FY-2018 |
| France                         | 434,8              | 441,1        | +1,4%             | France                             | 238,7        | 241,2        | +1,1%             |
| Europe                         | 64,1               | 63,6         | -0,8%             | Europe                             | 27,5         | 32,5         | +18,2%            |
| NAUK                           | 125,5              | 85,7         | -31,7%            | NAUK                               | 17,2         | 18,8         | +9,6%             |
| IBSA                           | 109,7              | 100,9        | -8,1%             | IBSA                               | 19,8         | 40,1         | +102,8%           |
| MDS                            | 2,8                | 3,5          | +22,0%            | MDS                                | -7,6         | -10,2        | +34,5%            |
| <b>CA IFRS</b>                 | <b>737,0</b>       | <b>694,7</b> | <b>-5,7%</b>      | <b>EBITDA IFRS</b>                 | <b>295,5</b> | <b>322,4</b> | <b>+9,1%</b>      |
| - USA                          | 198,2              | 242,0        | +22,1%            | - USA                              | 12,9         | 20,8         | +60,4%            |
| - Colombie - Panama            | 9,4                | 9,0          | -4,5%             | - Colombie - Panama                | 1,0          | 0,8          | -20,8%            |
| - Smovengo                     | 9,5                | 17,1         | +80,7%            | - Smovengo                         | -4,8         | 4,6          | -196,9%           |
| - Autres                       | 7,3                | 5,7          | -21,2%            | - Autres                           | 3,0          | 2,7          | -9,5%             |
| <b>CA co-entreprises</b>       | <b>224,4</b>       | <b>273,8</b> | <b>+22,0%</b>     | <b>EBITDA co-entreprises</b>       | <b>12,2</b>  | <b>28,9</b>  | <b>+137,4%</b>    |
| France                         | 434,8              | 441,1        | +1,4%             | France                             | 238,7        | 241,2        | +1,1%             |
| Europe                         | 67,8               | 67,7         | -0,1%             | Europe                             | 29,9         | 34,9         | +16,4%            |
| NAUK                           | 327,4              | 329,3        | +0,6%             | NAUK                               | 30,8         | 39,9         | +29,7%            |
| IBSA                           | 119,1              | 109,8        | -7,8%             | IBSA                               | 20,6         | 40,9         | +98,2%            |
| MDS                            | 12,3               | 20,6         | +67,2%            | MDS                                | -12,4        | -5,6         | -54,7%            |
| <b>CA Global Proportionate</b> | <b>961,4</b>       | <b>968,6</b> | <b>+0,7%</b>      | <b>EBITDA Global Proportionate</b> | <b>307,7</b> | <b>351,3</b> | <b>+14,2%</b>     |

## 10. Perspectives d'avenir

Ces dernières années, des facteurs structurels ont menacé de mettre le modèle du stationnement sous forte tension, mais les perturbations sont plus lentes que prévu et plusieurs signes laissent entrevoir de nouvelles opportunités. Grâce à cet élan, le modèle économique résilient d'INDIGO permet au groupe de mesurer ces opportunités de défis sociétaux croissants et d'agir en tant que partenaire majeur contribuant à la transition vers la mobilité urbaine :

- la revitalisation des centres-villes dans les villes de taille moyenne,
- la création de nouvelles infrastructures et de nouveaux services dans des centres hyper denses,
- la promotion de la transition vers la mobilité verte,
- l'affectation des espaces de voirie à des usages de plus grande valeur

La mission d'INDIGO va au-delà de l'activité traditionnelle de "parking" et plusieurs initiatives du groupe au cours des deux dernières années ont démontré qu'INDIGO a un rôle prépondérant à jouer dans la transformation de la mobilité urbaine et la promotion de nouveaux modèles urbains pour les infrastructures de stationnement.

Nous entendons poursuivre nos ambitions de croissance dans notre cœur de métier afin d'exceller dans cette position avantageuse, inscrite dans notre plan stratégique Goal 2025 :

- En élargissant notre empreinte géographique en nous concentrant sur les grands pays où nous sommes / pouvons devenir un leader, en continuant à cibler des acquisitions sur les marchés matures afin d'accroître notre part de marché, en

développant de nouvelles compétences et en contrôlant les premières opérations de notre plate-forme asiatique.

- En consolidant notre cœur de métier par l'augmentation de la durée de notre portefeuille (nouveaux sites, propriétés et contrats long terme), en renforçant notre position sur les segments en croissance (par exemple les aéroports, les gares ferroviaires, les hôpitaux), en assurant l'excellence opérationnelle (avec l'automatisation et l'intelligence artificielle) et en améliorant notre efficacité (processus, back-office).

- en promouvant les talents et la culture par une compréhension commune d'une vision partagée de la stratégie et de la mise en œuvre de la feuille de route Goal 2025, en renforçant l'engagement du management intermédiaire, en attirant et en retenant les talents dans les capacités requises (par exemple, marketing, intelligence économique, conformité, développement commercial, numérique) et en mettant en œuvre une politique ambitieuse de RSE.

Et en renforçant 3 accélérateurs stratégiques pour la croissance future :

- Accroître l'attention portée aux clients en les fidélisant à INDIGO, en utilisant le numérique et le marketing pour générer des revenus supplémentaires à partir de comportements de clients jusqu'alors sans effet de levier.

- Structurer la gestion des voiries et des trottoirs afin de contribuer à des villes plus harmonieuses, de gagner de nouvelles concessions et d'amener du trafic supplémentaire dans les parkings tout en restant rentable.

- Concevoir de nouveaux modèles de stationnement pour soutenir l'optimisation de l'espace urbain grâce à une innovation coordonnée dans l'ensemble du groupe et alimenter la création de nouveaux modèles de places de stationnement dans les villes (Start-up Lab et initiative Parking of the Future).