

## INTERNATIONAL

# Une orchestration parfaite

Pour accompagner le groupe Etisalat dans son développement international, les équipes du Crédit Agricole ont opéré en coordination, par-delà les frontières des pays et des organisations.

Fin 2007, le groupe Etisalat, opérateur télécom des Émirats Arabes Unis, a signé un financement de 3 milliards de livres égyptiennes (plus d'un demi-milliard de dollars) et de 300 millions de dollars pour sa filiale Etisalat Misr. Il a ainsi assuré le refinancement à moyen terme de son développement en Égypte, lancé avec l'achat de la 3<sup>e</sup> licence de téléphonie mobile du pays, pour 2,9 milliards de dollars.

Cette opération de refinancement est la plus importante qui ait jamais été menée en Égypte. Elle est aussi emblématique de l'expertise transfrontière du Crédit Agricole et de la coopération entre les différentes sociétés du Groupe. Crédit Agricole Egypt (filiale de Crédit Agricole S.A.) en était l'*Initial Mandated Lead Arranger*, tandis que Calyon en était le *Bookrunner* et se chargeait du *fronting* de la négociation. Les deux filiales du Crédit Agricole avaient approché conjointement Etisalat - un client que le Groupe ne connaissait pas deux ans plus tôt. Et pourtant, dans ce laps de temps très court, le groupe

Crédit Agricole a pu accompagner Etisalat en Arabie Saoudite (voir ci-contre), puis en Égypte. Sur les deux projets, le Groupe a le même interlocuteur : Ali Abuhijleh, le Directeur financier du Groupe et le CFO\* de la filiale saoudienne, puis de la filiale égyptienne. Un client à l'itinéraire sans faute, extrêmement exigeant. *"Nous avons besoin d'un réseau bancaire important, du fait de notre métier. Nous cherchions aussi un partenaire financier stratégique capable de nous accompagner dans notre développement international, et armé pour les problématiques spécifiques de chaque marché"*, raconte Ali Abuhijleh.

### Task Force internationale

Le lancement d'Etisalat en Égypte une fois financé à court terme (avec la participation de Crédit Agricole Egypt), il réfléchit aux stratégies de refinancement envisageables. Il décide finalement de mandater un conseil pour étudier la question. Ce n'est pas le métier du Crédit Agricole, mais Etisalat figure parmi ses clients prioritaires. Le Groupe participe donc à l'appel d'offres pour cette mission de conseil - et le remporte face à des banques internationales de premier rang - en rassemblant toutes les expertises potentiellement utiles. Son équipe, emmenée par le groupe sectoriel mondial Télécom de Calyon, fait intervenir des spécialistes de la syndication de Calyon, des hommes de Calyon Gulf qui connaissent Etisalat et les financements islamiques, des équipes de Crédit Agricole Egypt qui sont au fait des spécificités locales (banque centrale égyptienne, problématiques commerciales, monnaie locale...).

Au cours de cette phase de conseil de plusieurs



*Bernard Weymuller,  
Senior Banker Middle East Calyon*

mois, ce groupe de travail balaye toutes les possibilités et conçoit une stratégie qu'Etisalat valide. Après ce premier succès en conseil, l'opérateur demande au Crédit Agricole de participer à l'appel d'offres du financement. Le Groupe accepte et met en place une réplique de son équipe de conseil, les séparant par une muraille de Chine. Crédit Agricole Egypt et Calyon se répartissent les rôles : la banque égyptienne du Groupe planche sur la tranche de crédit en monnaie égyptienne. Sur la tranche en dollars, les termes de l'appel d'offres sont si difficiles que Calyon finit par se retirer - mais sans pour autant quitter la table ni se désolidariser de Crédit Agricole Egypt.

« Les équipes du Crédit Agricole ont montré une motivation hors du commun »

### La dynamique d'un réseau

Nombre de clients particuliers

Effectifs du Groupe

x3

x2

à l'international depuis 2005

\* Chief Financial Officer



**« À aucun moment je n'ai senti que nous travaillions avec plusieurs entités différentes »**

**Ali Abuhijleh,**  
**Directeur financier d'Etisalat**

**« Nous cherchions un partenaire financier stratégique capable de nous accompagner dans notre développement international, et armé pour les problématiques spécifiques de chaque marché »**

► La BFI garde en effet son rôle de porte-parole du groupe Crédit Agricole et de *Bookrunner* actif, jusqu'à la conclusion de la syndication de la transaction.

Le succès est lié également au rôle joué par l'homme local de Calyon, Bernard Weymuller, Senior Banker Middle East, responsable de la relation entre le Crédit Agricole et Etisalat. *"Partout où je vais, il est là"*, plaisante Ali Abuhijleh. *"Il me rassure sur le fait que tout est bien sous contrôle. Quant aux équipes du Crédit Agricole, elles ont montré une motivation hors du commun : à aucun moment nous n'avons senti que nous travaillions avec plusieurs entités différentes. Nous sommes très satisfaits de la qualité de leur apport"*. ■

## L'opérateur qui monte au Moyen-Orient

Etisalat est l'opérateur télécom historique des Émirats Arabes Unis. Se sentant à l'étroit sur son marché domestique, le Groupe a pris le train du développement international au bon moment, et a eu l'intuition de rester sur la zone des pays émergents, où il se satisfait de risques pays qui découragèrent un temps les opérateurs occidentaux. Le comportement des marchés du Moyen-Orient a récompensé cette approche : le téléphone mobile n'y est pas un produit de luxe, mais un outil de communication essentiel. Tout en s'exportant au Pakistan et vers quelques pays d'Afrique, Etisalat s'est développé en Arabie Saoudite, puis en Égypte, ces deux dernières implantations avec des financements du Crédit Agricole. Etisalat fait partie des clients prioritaires du Groupe.



## Etisalat et le Crédit Agricole : un premier deal en Arabie Saoudite

En juillet 2007, Calyon avait déjà dirigé, avec la Banque Saudi Fransi, le refinancement moyen-terme, pour 2,9 milliards de dollars, du réseau d'Etisalat en Arabie Saoudite. Calyon et la

Banque Saudi Fransi (dans laquelle le Crédit Agricole détient une participation de 30 %) avaient également assumé des rôles prestigieux dans cette opération.

Pour répondre à l'appel d'offres, les deux entités avaient réuni des équipes multi-pays et multi-compétences... la Banque Saudi Fransi apportant sa connaissance du marché saoudien et sa capacité de prêt en monnaie locale. Saudi Fransi était aussi la banque de la filiale saoudienne d'Etisalat. En raison de son caractère très innovant, la transaction a reçu un prix décerné par *Islamic Finance News*, hebdomadaire de référence de la finance islamique. Le groupe Crédit Agricole et la Banque Saudi Fransi ont constitué trois joint ventures en 2007, dans les domaines des *equity capital markets*, du crédit à la consommation et de la gestion d'actifs.