



EMERGING MARKETS RATINGS WEST AFRICA RATING AGENCY

Indice de Gouvernance :
Méthodologie et processus

Juillet 2016

1. Introduction

Cette note méthodologique décrit la méthodologie et le processus d'assignation de l'Indice de Gouvernance (IG) d'Emerging Markets Ratings – West Africa Rating Agency (EMR-WARA).

EMR-WARA distingue la « méthodologie » de production de l'Indice de Gouvernance, du « processus » au terme duquel cet indice est livré. La « méthodologie », au sens strict, décrit le canevas analytique utilisé par l'agence de notation EMR-WARA pour produire l'IG. C'est l'ensemble des critères de notation indicielle que l'agence utilise pour mesurer la qualité de la gouvernance d'une institution ou entité donnée. Le « processus » en revanche décrit l'ensemble des étapes nécessaires a i) la collecte de l'information sous-jacente, ii) son traitement analytique par l'équipe analytique ; iii) sa transcription indicielle à l'aune des critères méthodologiques retenus ; iv) la confrontation des opinions analytiques, par le biais d'un vote, dans le cadre d'un Comité de notation indicielle ; et v) la restitution des conclusions analytiques du Comité par le truchement du Rapport de Gouvernance, lequel inclut l'IG proprement dit.

EMR-WARA retient une définition relativement large de la notion de « gouvernance ». Selon EMR-WARA, la notion de gouvernance est définie de la manière suivante : c'est la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, d'autorité ou de capacité de décision, afin d'agir de manière concertée dans le meilleur intérêt de cette organisation et des différentes parties prenantes qui lui sont liées (clients, fournisseurs, actionnaires, employés, administrés, environnement, autorité de tutelle, population...).

Le champ d'application de l'Indice de Gouvernance d'EMR-WARA est très large. Contrairement à la notation financière, qui ne s'applique qu'à des personnes morales émettrices de dette bancaire ou obligataire, la notation indicielle de gouvernance s'applique à un champ beaucoup plus large d'entités économiques, administratives ou associatives, que ces entités se prévalent de la personnalité morale ou non. L'Indice de Gouvernance, en effet, peut s'avérer un outil analytique très utile pour des divisions d'entreprises industrielles ou commerciales, des ministères, des départements de la fonction publique, des ONG ou leurs subdivisions, des agences et autorités de régulation, des partis politiques, des groupements, des clubs etc.

2. Méthodologie

Echelle de notation indicielle de gouvernance. EMR-WARA propose une échelle de notation indicielle de gouvernance comprenant 9 catégories. Cette échelle, y compris la définition de chacune des 9 catégories, se présente comme suit :

Indice de Gouvernance (IG)	Définitions
(IG)AAA	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie AAA dispose de la qualité de gouvernance la plus élevée , et donc d'un risque minimal de manquement aux principes et règles de gouvernance
(IG)AA	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie AA dispose d'une qualité de gouvernance élevée , et donc d'un risque très faible de manquement aux principes et règles de gouvernance
(IG)A	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie A dispose d'une qualité de gouvernance moyenne à élevée , et donc d'un risque faible de manquement aux principes et règles de gouvernance
(IG)BBB	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie BBB dispose d'une qualité de gouvernance moyenne , et que le risque de manquement aux principes et règles de gouvernance présente quelques caractéristiques de récurrence
(IG)BB	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie BB dispose d'une qualité de gouvernance médiocre , et donc d'un risque significatif de manquement aux principes et règles de gouvernance
(IG)B	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie B dispose d'une qualité de gouvernance faible , et donc d'un risque élevé de manquement aux principes et règles de gouvernance
(IG)CCC	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie CCC dispose d'une qualité de gouvernance très faible , et donc d'un risque très élevé de manquement aux principes et règles de gouvernance
(IG)CC	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie CC dispose d'une qualité de gouvernance extrêmement faible , et en situation d'ingouvernance, de blocage ou de conflit imminent
(IG)C	EMR-WARA estime que l'entité dont l'IG se situe dans la catégorie C est en situation d'ingouvernance, de blocage ou de conflit manifeste

Critères de notation indicielle de gouvernance. EMR-WARA retient 7 *critères* pour évaluer la qualité de la gouvernance d'une entité donnée. Ces critères, appelés « Vecteurs Indiciels » (VI) sont les suivants :

Vecteurs Indiciels	Dénomination	Définition
VI1	Intégrité	Degré et qualité d'adhésion et de respect vis-à-vis des principes, normes et règles d'une organisation
VI2	Redevabilité	Degré et qualité de la reddition des comptes des décideurs
VI3	Transparence	Degré et qualité des informations transmises aux différentes parties prenantes
VI4	Ethique	Degré d'adhésion aux valeurs considérées comme morales
VI5	Responsabilité	Degré d'assomption par les décideurs des conséquences de leurs actes
VI6	Equité	Degré de justice relative des décisions de l'organisation
VI7	Participation	Degré et qualité de la distribution des prises de décision entre les parties prenantes

Pondération des « Vecteurs Indiciels » (VI). La pondération des Vecteurs Indiciels, selon WARAs, se présente comme suit :

Vecteurs Indiciels (VI)	Dénomination	Pondération a priori
VI1	Intégrité	15%
VI2	Redevabilité	17%
VI3	Transparence	10%
VI4	Ethique	17%
VI5	Responsabilité	16%
VI6	Equité	15%
VI7	Participation	10%
	TOTAL	100%

Scoring des « Dimensions Normatives » (DN). EMR-WARA retient 4 *indicateurs* pour mesurer la performance de l'entité au regard des critères de gouvernance. Ces indicateurs, appelés « Dimensions Normatives » (VI) sont les suivants :

Dimensions Normatives (DN)	Dénomination	Définitions	Pondération
DN1	Normes	Ensemble des valeurs, principes et règles applicables, <i>in abstracto</i>	30%
DN2	Adhésion	Qualité de l'application des normes, <i>in concreto</i>	20%
DN3	Contrôles	Intensité de la mesure des écarts entre les normes <i>in abstracto</i> et leur application <i>in concreto</i>	20%
DN4	Incitations	Qualité et intensité des rétributions et des sanctions	30%

Matrice de Gouvernance VlxDN et production de l'Indice de Gouvernance pondéré. Le produit des 7 critères VI et des 4 indicateurs DN conduisent mécaniquement à la constitution d'une Matrice de Gouvernance 7x4, composée de 28 éléments. Cette matrice se présente comme suit :

		DIMENSIONS NORMATIVES				Scores VI après pondération 1	Pondération 2 ↓	Scores VI après pondération 2
		DN1	DN2	DN3	DN4			
		Normes	Adhésion	Contrôles	Incitations			
		Pondération 1 ⇒	30%	20%	20%	30%		
VECTEURS INDICIELS	VI1	Intégrité	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	15%	1 à 6
	VI2	Redevabilité	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	17%	1 à 6
	VI3	Transparence	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	10%	1 à 6
	VI4	Ethique	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	17%	1 à 6
	VI5	Responsabilité	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	16%	1 à 6
	VI6	Equité	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	15%	1 à 6
	VI7	Participation	1 à 6	1 à 6	1 à 6	1 à 6	10%	1 à 6
		TOTAL						1 à 6

Un score de 1 représente la performance la plus élevée, tandis qu'un score de 6 représente la performance la plus faible. Logiquement, la première pondération s'effectue à l'aune des Dimensions Normatives (DN), i.e. les indicateurs, pour chacun des Vecteurs Indiciels (VI), i.e. les critères de notation indiciaire de gouvernance. La seconde pondération s'effectue à l'aune des Vecteurs Indiciels eux-mêmes. Le score pondéré total est alors obtenu.

Ce score pondéré total est alors transcrit de sa valeur numérique [de 1 à 6] vers sa valeur alphabétique [de (IG)AAA à (IG)C], selon la table de correspondance suivante :

DE:	A:	Valeur alphabétique
1.00	1.55	(IG)AAA
1.56	2.10	(IG)AA
2.11	2.66	(IG)A
2.67	3.22	(IG)BBB
3.23	3.78	(IG)BB
3.79	4.33	(IG)B
4.34	4.89	(IG)CCC
4.90	5.45	(IG)CC
5.46	6.00	(IG)C

Perspective. Comme en matière de notation financière, la notation indicielle de gouvernance prévoit une « perspective » attachée à l'IG. Cette perspective peut être positive, stable ou négative, en fonction des tendances perçues par le Comité de notation indicielle de gouvernance d'EMR-WARA. En définitive, cette notation indicielle de référence sera présentée de la manière suivante : **(IG)BBB/Stable**.

3. Processus

L'équipe analytique. EMR-WARA nommera un binôme analytique pour la conduite de la mission de notation indicielle de gouvernance. Ce binôme analytique sera composé d'un analyste principal et d'un analyste support. Tout le processus analytique sera mené par ce tandem, dans le plus strict respect des procédures analytiques et de la méthodologie d'EMR-WARA.

Le schéma analytique. Le binôme analytique adressera à l'entité sollicitant la notation indicielle de gouvernance un « schéma analytique ». Ce schéma analytique contiendra toutes les questions jugées pertinentes par EMR-WARA pour la conduite de la mission de notation indicielle de gouvernance, au regard des critères de notation (VI) et des indicateurs (DN) retenus. Le schéma analytique sera adressé au point de contact d'EMR-WARA au sein de l'entité sollicitant la notation, au plus tard quatre semaines avant la conduite des enquêtes et entretiens *in situ*.

Les enquêtes et entretiens internes et externes. Le binôme analytique entreprend ensuite de rencontrer les parties prenantes de l'entité sollicitant la notation indicielle de gouvernance. Appelés « Management Meetings », ces entretiens sont conduits avec toutes les parties prenantes internes et externes, de telle sorte à collecter le maximum d'informations pertinentes quant à la gouvernance de l'organisation. Ces informations, souvent de nature confidentielles, sont protégées par EMR-WARA et ne feront dans aucun cas l'objet d'une publication. Le respect de la confidentialité des informations transmises à EMR-WARA constitue une règle fondamentale d'EMR-WARA.

Les compléments d'information. En règle générale, au terme des Management Meeting, les analystes d'EMR-WARA demandent à l'entité sollicitant la notation indicielle de gouvernance de leur fournir des compléments d'information. Ces compléments sont transmis à EMR-WARA par toutes les voies de communication efficaces (email, fax, voie postale, téléphone...). Le Comité de notation ne pourra pas se tenir sans que toutes ces informations soient mises à la disposition d'EMR-WARA.

Le Comité de notation indicielle. Il est important de noter que la notation indicielle de gouvernance n'est pas l'apanage du binôme analytique. Le binôme est en charge de formuler une recommandation, laquelle sera présentée au Comité de notation indicielle, composé d'un nombre élargi d'analystes disposant du droit de vote (le nombre minimal

étant de 5 membres votants). Suite au débat contradictoire de la recommandation, celle-ci est passée au vote, selon la règle par laquelle chaque membre votant du Comité dispose d'une voix. Chacun des scores de la Matrice de Gouvernance est sujet au vote. Le Comité étant souverain, c'est le vote de ce Comité qui est réputé être la décision d'EMR-WARA en matière de notation indicielle de gouvernance. Le binôme analytique est contraint de s'y conformer et de refléter l'opinion du Comité. Le binôme, à ce stade, « s'efface devant le Comité ».

Les livrables analytiques. EMR-WARA produira trois livrables analytiques. Le premier est une « *Carte d'Identité* » : ce document est un texte essentiellement descriptif, qui présente l'entité sollicitant la notation indicielle de gouvernance. Ce document ne contient aucune opinion formulée par EMR-WARA quant à sa gouvernance. Le deuxième document est le « *Rapport de Gouvernance* » : ce document contient toutes les opinions d'EMR-WARA quant aux 7 Vecteurs Indiciels (critères) et 4 Dimensions Normatives (indicateurs) composant la Matrice de Gouvernance. La structure du Rapport de Gouvernance épouse fidèlement les éléments de la Matrice. Enfin, le troisième document est le « *Communiqué de Presse* », qui résume les principaux facteurs de notation.

Publication de l'IG. Les trois documents analytiques (Carte d'Identité, Rapport de Gouvernance et Communiqué de Presse), avant publication, sont soumis à l'entité pour relecture et commentaires quant au contenu factuel. Les opinions d'EMR-WARA, en revanche, ne sont pas susceptibles d'être réfutés par l'entité : on dit souvent que « les opinions d'EMR-WARA restent sa propriété exclusive ». Ces documents peuvent demeurer confidentiels ou bien faire l'objet d'une publication externe, à la discrétion de l'entité sollicitant la notation indicielle de gouvernance.

Les revues annuelles. Chaque année, le processus de notation est reconduit à l'identique. La durée du mandat de notation indicielle de gouvernance est déterminée de manière contractuelle, entre l'entité sollicitant la notation et EMR-WARA.