

# Gouvernance d'entreprise

## Contrôle interne

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations, de se conformer aux lois et autres règlements, et d'atteindre les objectifs énoncés dans la loi sur les institutions administratives indépendantes et l'Agence japonaise de coopération internationale, la JICA a mis en place une structure de gouvernance d'entreprise.

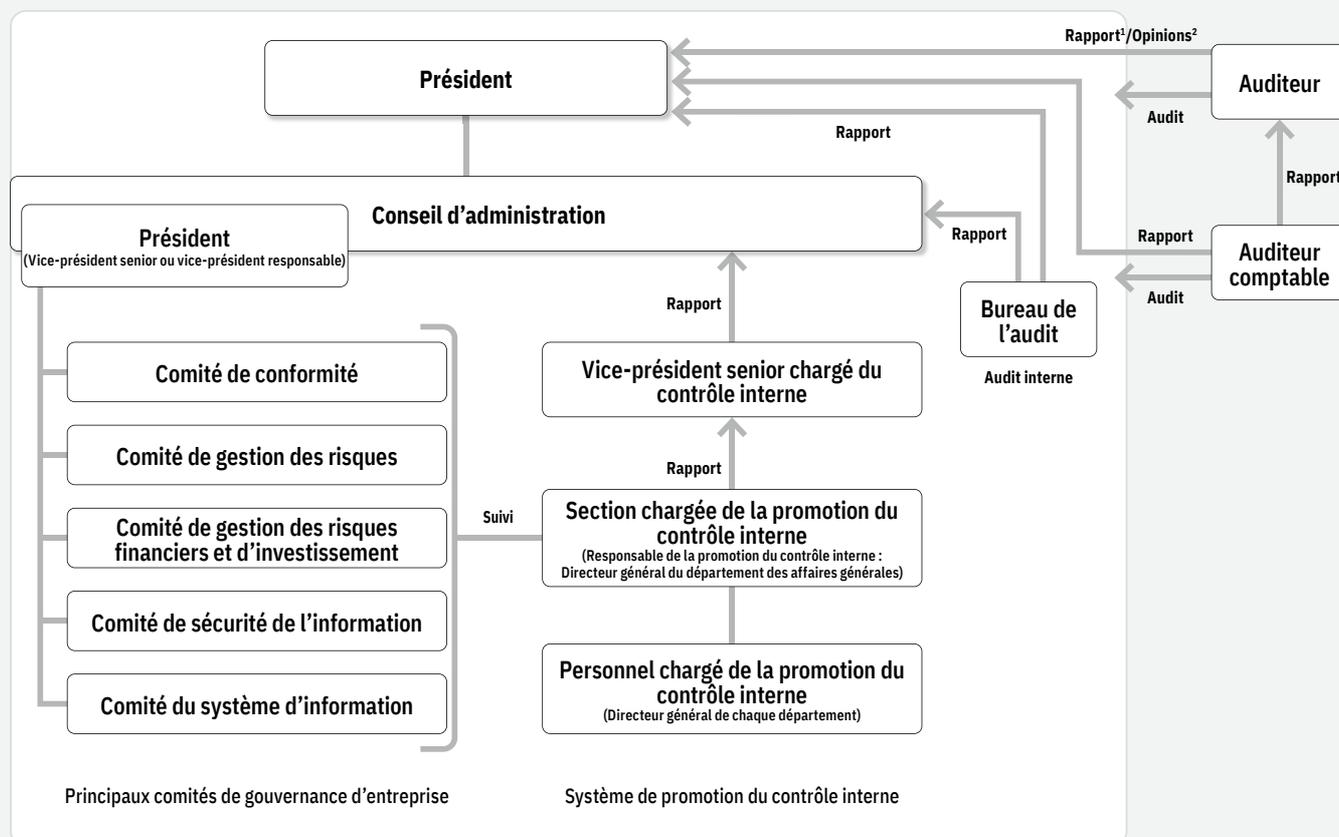
Concrètement, afin de promouvoir le contrôle interne tel que défini par la loi sur les règles générales des institutions administratives indépendantes, la JICA a établi un système de contrôle interne, dans lequel, sous l'autorité du président, qui représente la JICA et préside ses opérations, le vice-président senior chargé des affaires générales est responsable du contrôle interne avec le directeur général du département des affaires générales, qui est responsable de sa promotion au sein de l'organisation. Le processus de contrôle interne fait l'objet d'un suivi régulier, de rapports au conseil d'administration ainsi que de délibérations au sein de ce dernier.

La JICA a également créé le Bureau de l'audit en tant qu'entité indépendante qui effectue des audits internes pour assurer l'efficience et l'efficacité de ses opérations. Par ailleurs, la JICA reçoit des rapports d'auditeurs et d'auditeurs comptables, et maintient la qualité de sa gouvernance en améliorant ses opérations à partir des résultats de ces audits.

Dans le cadre de ses efforts de sensibilisation et de renforcement du contrôle interne, la JICA a élaboré des règles internes ainsi qu'une série de manuels pour établir des procédures opérationnelles normalisées. Elle a aussi compilé un document de référence : « Contrôle interne de la JICA », mis à la disposition du public.

Pour les domaines importants du contrôle interne, la JICA a créé des comités qui délibèrent sur les questions liées et prennent les précautions nécessaires. La JICA a également établi des mécanismes de réception de rapports en interne et en externe pour détecter rapidement et prévenir la non-conformité aux règlements.

### Gouvernance d'entreprise



1. Le rapport d'audit est soumis au ministre compétent par l'intermédiaire du président.  
2. Les opinions peuvent être soumises au ministre compétent.

## Évaluation de la performance

### Cadre de l'élaboration d'objectifs et de plans et d'évaluation de la performance

En vertu de l'article 21 de la loi sur les règles générales des institutions administratives indépendantes, la JICA élabore son plan quinquennal à moyen terme et son plan annuel et s'appuie sur ces plans afin d'atteindre les objectifs à moyen terme fixés par les ministres compétents (le ministre des Affaires étrangères et d'autres ministres). La JICA procède également à des auto-évaluations à la fin de chaque exercice et de chaque période définie par le plan quinquennal à moyen terme. Grâce à ces efforts, la JICA vise un fonctionnement plus efficace et efficient des projets dans le cadre du cycle PDCA (plan-do-check-act, en français « planifier, faire, vérifier, agir »).

Plus précisément, la JICA prépare des auto-évaluations sur sa performance opérationnelle annuelle, les compile dans un rapport de performance qui est soumis aux ministres compétents et publié. Les ministres évaluent le rapport et font part de leurs commentaires à la JICA avant de le publier. Ils peuvent demander à la JICA d'améliorer sa gestion opérationnelle sur la base des résultats de cette évaluation ministérielle. À la fin de chaque période à moyen terme, les ministres effectuent un examen global des activités et de l'organisation de la JICA, évaluent la nécessité de poursuivre chaque opération et de maintenir l'organisation, et prennent les mesures nécessaires pour intégrer ces décisions dans le prochain plan à moyen terme en fonction de ces résultats.

Simultanément, le Comité du système d'évaluation des institutions administratives indépendantes, sous l'autorité du ministère de l'Intérieur et des communications, donne son avis, le cas échéant, sur le contenu des objectifs à moyen terme, les évaluations à moyen terme réalisées par les ministres compétents, et sur les mesures à prendre à la fin d'une période à moyen terme, comme précisé dans le paragraphe précédent. Ce mécanisme garantit l'objectivité du système d'évaluation.

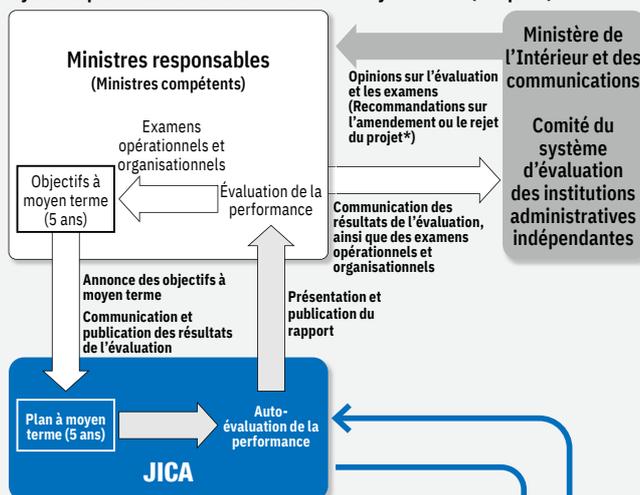
### Résultats de l'évaluation de la performance pour l'exercice 2018

Dans le 4<sup>e</sup> plan à moyen terme, la JICA a élaboré des plans basés sur la Charte de la coopération au développement et sur des cadres internationaux comme les objectifs de développement durable (ODD), portant sur des questions de développement telles que les infrastructures et la croissance économique, le développement centré sur l'être humain, les valeurs universelles et la consolidation de la paix, et les enjeux mondiaux, parallèlement aux questions prioritaires régionales, aux partenariats avec divers acteurs et aux contributions aux discussions internationales. La JICA établit également des mesures détaillées pour renforcer ses fondations organisationnelles et opérationnelles, la sécurité et les contrôles internes dans le cadre de ce plan.

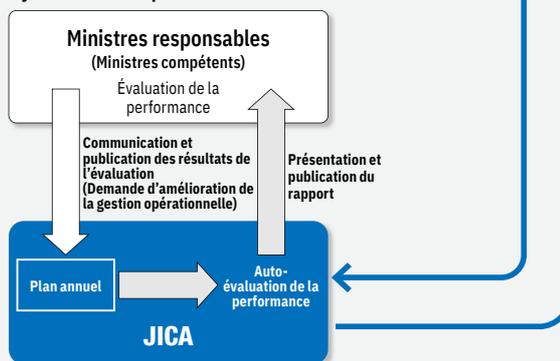
Les opérations de la JICA vers la réalisation du plan annuel de l'exercice 2018, deuxième année du 4<sup>e</sup> plan à moyen terme, ont été considérées comme dépassant les objectifs définis par le plan

### Cadre de l'évaluation de la performance et de l'examen de la gestion opérationnelle

#### Cycle de planification et d'évaluation à moyen terme (cinq ans)



#### Cycle annuel de planification et d'évaluation



\* Basées sur les évaluations des ministres. Les ministres peuvent recommander l'amélioration ou l'arrêt des opérations, ou demander à la JICA d'améliorer sa gestion opérationnelle.

à moyen terme. Les items pour lesquels la JICA a dépassé les cibles initiales de l'exercice 2018 sont présentés dans un tableau page 82, avec les principaux résultats.

Les objectifs pour trois items liés à la gestion budgétaire pour lesquels l'évaluateur avait considéré qu'une amélioration était nécessaire durant l'exercice 2017 ont été atteints : l'item n° 9 (développement des fondements organisationnels de la gestion des opérations stratégiques), l'item n° 11 (amélioration financière) et l'item n° 16 (renforcement du contrôle interne). Les ministres compétents ont reconnu que la JICA avait procédé à des arrangements institutionnels – notamment via la création d'une nouvelle unité et l'amélioration de ses règlements – en réponse au rapport final du Comité consultatif sur le renforcement de la gestion de la dépense budgétaire. Les ministres compétents ont ensuite exprimé le souhait que la JICA, tout en s'assurant que ces arrangements ne deviennent pas des mesures vides, travaille à l'examen et à l'amélioration continus de ses opérations et favorise

la création de services de vérification des risques dans le but d'entretenir un système efficace de freins et de contrepoids au sein de son organisation. La JICA est résolue à prendre diverses

mesures pour renforcer sa gestion budgétaire et à veiller à ce que ces mesures soient mises en application.

### Aperçu des résultats de l'évaluation de la performance pour l'exercice 2018 (Items notés S et A)<sup>1</sup>

| Item (n°)  | Principaux résultats  |
|--|---|
| <b>Note S</b> (Items ayant produit des résultats remarquables qui ont dépassé les objectifs initiaux)  |   |
| Construire une communauté internationale durable et résiliente en relevant les défis mondiaux (n° 4)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développement des ressources humaines basé sur l'initiative de coopération de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe</li> <li>■ Déploiement rapide des secours d'urgence et fourniture d'une coopération technique au lendemain du séisme et du tsunami de 2018 dans la province de Sulawesi central, en Indonésie</li> <li>■ Doublement de la production rizicole via la Coalition pour le développement de la riziculture en Afrique (CARD) ; formulation de stratégies nationales de développement de la riziculture dans 23 pays</li> </ul>   |
| Renforcer les liens entre les divers partenaires de développement et les régions en développement, et augmenter le nombre de partenaires de développement (n° 7) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lancement complet du programme d'études du développement de la JICA (JICA-DSP)</li> <li>■ Retour des bénéfices apportés par les expériences des gouvernements locaux via le programme de partenariat de la JICA auprès des communautés locales japonaises et promotion de la participation à la coopération au développement (Obihiro, Hokkaido ; Osaki, préfecture de Kagoshima)</li> <li>■ Intégration de certains travaux récompensés par le concours de rédaction sur la coopération internationale pour les collégiens et les lycéens dans des contenus pédagogiques pour l'éducation morale et civique au collège</li> </ul> |

### Note A

(Items ayant produit des résultats qui ont dépassé les objectifs initiaux)

|   |  |
|---|--|
| Soutenir les fondements et les moteurs de la croissance économique dans les régions en développement (n° 1)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aide à la réalisation d'une carte topographique numérique couvrant l'ensemble du Bangladesh, la première de ce type dans le pays</li> <li>■ Participation d'entreprises japonaises à la gestion du terminal de l'aéroport international de Vientiane, au Laos</li> <li>■ Promotion des activités commerciales des entreprises japonaises en Afrique en coopération avec de jeunes Africains ayant suivi une formation dans le cadre de l'initiative ABE (African Business Education for Youth) pour l'éducation commerciale des jeunes Africains</li> </ul> |
| Promouvoir un développement centré sur l'être humain pour soutenir des conditions de vie fondamentales (n° 2)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réponse aux flambées épidémiques d'Ebola en République démocratique du Congo</li> <li>■ Réduction significative de la mortalité infantile en Bolivie</li> <li>■ Promotion de l'utilisation du carnet de santé maternelle et infantile (SMI) en coopération avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS)</li> <li>■ Introduction et diffusion du modèle éducatif japonais en Égypte</li> </ul>   |
| Partager des valeurs universelles et réaliser une société pacifique et sûre (n° 3)                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promulgation d'un nouveau code civil par l'Assemblée nationale du Laos</li> <li>■ Soutien au développement rapide des infrastructures dans la ville de Marawi, à Mindanao, aux Philippines</li> </ul>   |
| Questions prioritaires régionales (n° 5)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contribution à un « Indo-Pacifique libre et ouvert »</li> <li>■ Soutien aux activités de recherche et de sauvetage pour les personnes coincées dans une grotte en Thaïlande ; remise d'un ordre national pour ce soutien</li> <li>■ Réalisation des objectifs chiffrés de l'initiative ABE ; respect des engagements du gouvernement sur l'aide aux réfugiés syriens</li> </ul>   |
| Répondre aux problèmes de développement à travers des partenariats avec le secteur privé et d'autres partenaires (n° 6) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attribution du grand prix du deuxième concours d'entrepreneuriat social des <i>Nikkei</i> pour l'évaluation de la faisabilité commerciale des services de télésanté au Bangladesh</li> <li>■ Amélioration de la valeur ajoutée du poulpe <i>callistoctopus ornatus</i> à travers un soutien aux PME en Indonésie ; remise d'un ordre pour des travaux de mesure des fissures du pont Rama VIII en Thaïlande</li> </ul>  |
| Renforcer les bases de la mise en œuvre opérationnelle (n° 8)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publication commerciale de travaux de recherche sur la sécurité humaine</li> <li>■ Secours d'urgence après une éruption volcanique au Guatemala et un cyclone au Mozambique</li> </ul>  |
| Promouvoir une coopération au développement efficiente et efficace (n° 13)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intensification des efforts de sensibilisation des entreprises aux ODD, etc. ; contribution à une meilleure compréhension des ODD dans les écoles</li> <li>■ Attribution d'un ordre national au fondateur de l'association des anciens participants aux formations de la JICA en Turquie ; signature d'un protocole de coopération avec la Société de promotion des investissements privés à l'étranger (OPIC pour Overseas Private Investment Corporation)</li> </ul>  |
| Assurer l'adéquation de la coopération au développement (n° 15)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contribution à un meilleur environnement d'apprentissage pour les étudiantes conformément aux engagements pris par le Japon au sommet du G7 d'Ise-Shima</li> <li>■ Augmentation de la part des projets d'intégration de la dimension de genre</li> </ul>  |
| Planification du personnel (n° 17)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sélection de la JICA par le ministère de l'Intérieur et des communications comme l'un des 100 « Pionniers du télétravail » au Japon durant l'exercice 2018, en récompense des efforts accomplis par l'organisation dans ce domaine</li> <li>■ Augmentation du nombre d'employés hommes ayant pris un congé parental et diminution du nombre d'heures supplémentaires effectuées dans le cadre du plan SMART JICA 2.0 de réforme des modes de travail</li> </ul>   |

<sup>1</sup> Les détails des évaluations de la performance de la JICA par les ministres compétents, notamment celles de l'exercice 2018, sont disponibles (en japonais) sur le site internet du ministère des Affaires étrangères.

## Conformité et gestion des risques

### Politique de conformité de la JICA

- (1) La JICA doit améliorer la transparence et l'équité de ses opérations et activités financières afin de renforcer la confiance du public.
- (2) La JICA doit contribuer au développement viable de la communauté internationale grâce à l'aide au développement afin de renforcer la confiance de la communauté internationale.
- (3) La JICA doit répondre aux besoins des régions en développement et fournir des services de qualité de manière flexible et rapide.
- (4) La JICA doit prendre en compte l'environnement naturel et social lors de la conduite de ses opérations.
- (5) La JICA doit communiquer avec les différents niveaux de la société et entretenir une culture organisationnelle de la transparence.

### Cadre de conformité et gestion des risques

En tant qu'institution administrative publique, la JICA est chargée d'une mission de service public et assume de lourdes responsabilités sociales. Pour assumer cette responsabilité sociale tout en répondant aux attentes du public japonais et de la communauté internationale, et en tenant compte des évolutions de l'environnement dans lequel s'inscrit le Japon, il est de plus en plus important d'assurer la transparence et l'équité de la gestion opérationnelle de la JICA conformément aux lois, règlements internes et normes sociales. Il est en outre essentiel de disposer d'un système de conformité pour assurer une gestion opérationnelle appropriée. Dans cette optique, la JICA a défini des lignes de conduite dans le cadre de ses politiques de conformité.

La conformité est l'un des objectifs du contrôle interne. Afin de faire respecter la conformité, un système de signalement des incidents et des systèmes de lanceurs d'alerte en interne et en externe ont été mis en place par la JICA pour prévenir les infractions aux lois et règlements internes, garantir une réponse rapide et appropriée aux infractions, et empêcher qu'elles ne se reproduisent. La JICA travaille également à la prévention de la fraude et de la corruption, notamment des pots-de-vin et autres pratiques frauduleuses identifiées dans les projets financés par la JICA, en s'appuyant sur le Bureau de consultation anticorruption et d'autres moyens. La JICA distribue en outre un manuel de conformité à tous ses dirigeants et employés. Le manuel explique clairement les enjeux liés à la conformité et sert de guide sur le comportement à observer par tous les dirigeants et employés.

Afin de délibérer sur les questions liées à la conformité, le Comité de conformité, présidé par le vice-président exécutif senior, se réunit régulièrement et examine toute infraction potentielle aux lois et règlements internes.

L'identification et l'évaluation des risques sont des éléments fondamentaux du contrôle interne. La JICA définit les risques comme des facteurs qui constitueront des obstacles à ses opérations. Pour réaliser les objectifs organisationnels et les plans, tels que les plans

à moyen terme, d'une manière efficace et efficiente, la JICA utilise des systèmes de gestion des risques et elle identifie et évalue les risques de manière à assurer le bon déroulement de ses projets.

Tous les départements de la JICA identifient chaque année les risques liés à leurs opérations. Ils évaluent comment ces risques affectent leurs opérations et examinent les mesures prises pour y faire face. Sur cette base, la JICA classe les risques majeurs potentiels pour l'ensemble de l'organisation. Parmi ces risques, les « risques matériels » sont identifiés par le conseil d'administration et le Comité de gestion des risques qui se réunit régulièrement sous la présidence du vice-président senior chargé du contrôle interne. Ces deux groupes discutent et examinent les mesures contre chaque risque afin de renforcer les réponses organisationnelles.

### Activités de l'exercice 2019

La JICA a maintenu le Bureau de consultation anticorruption et les systèmes de lanceurs d'alerte en interne et en externe. L'Agence a également déployé des experts à l'étranger et invité du personnel de gouvernements partenaires au Japon pour suivre des formations sur la bonne gouvernance et la prévention de la corruption. Dans un effort de prévention de la corruption et du blanchiment d'argent à travers le financement des investissements du secteur privé, la JICA a procédé, à titre expérimental, à des vérifications d'antécédents lors de la fourniture de prêts ou de participations au capital d'une entreprise, et elle en a étudié les résultats afin de systématiser ces contrôles. En outre, la JICA a travaillé sur la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des abus sexuels (HEAS), un enjeu central pour la communauté internationale qui déploie des efforts concertés pour intensifier ses actions. La JICA a largement diffusé sa politique HEAS et nommé un haut responsable pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun dans ce domaine au sein de l'organisation.

La JICA a également organisé des sessions de formation et des séminaires pour sensibiliser son personnel et le personnel sous contrat à la conformité et prévenir la récurrence des fraudes. Au niveau de ses départements, la JICA procède à une auto-évaluation pour identifier les risques.

Au cours de l'exercice 2019, les conclusions du processus d'auto-évaluation de chaque département ont été examinées par les départements les plus concernés par la gestion des risques (à savoir le département des affaires générales, le département du budget, des finances et de la comptabilité, le département du personnel et le département de la gestion de la sécurité), les six départements régionaux et le département de la stratégie intérieure et des partenariats. Ce nouveau dispositif a contribué à améliorer la perception et la gestion des risques au niveau des départements. Parmi eux, ceux qui jouent un rôle central dans la gestion des risques ont pris connaissance des tendances en adoptant une approche intersectorielle et partagé la perception des risques avec tous les départements. Cela a permis de renforcer le cadre de gestion des risques de l'ensemble de l'organisation.

# Gestion des risques financiers de la coopération pour le financement et les investissements

Les opérations de la coopération pour le financement et les investissements comportent certains risques, notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel. La nature ainsi que l'étendue des risques et les moyens de les traiter diffèrent, selon qu'ils sont liés aux opérations de la JICA ou d'institutions financières privées. Néanmoins, il est essentiel que la JICA dispose, comme les institutions financières, d'outils appropriés de gestion des risques. Conformément à la tendance mondiale qui place la gestion des risques au cœur du fonctionnement des institutions financières et des organismes de réglementation, la JICA améliore constamment son système de gestion des risques de la coopération pour le financement et les investissements.

Concrètement, la gestion des risques de la coopération pour le financement et les investissements est considérée comme une question de gestion qui doit être abordée de façon systématique par l'organisation dans son ensemble. La JICA a donc adopté une politique de gestion des risques lui permettant d'identifier, de mesurer et de contrôler les divers risques auxquels ses opérations sont exposées. L'objectif de cette politique est d'assurer des opérations saines et efficaces et d'obtenir un rendement proportionnel à la prise de risques. La JICA a établi le Comité de gestion des risques pour le compte de financement et d'investissement afin d'examiner les questions importantes liées à la gestion intégrée des risques.

## Risque de crédit

Le risque de crédit se réfère aux pertes potentielles liées aux difficultés ou à l'impossibilité de recouvrer une créance résultant de la mauvaise situation financière de l'emprunteur. L'activité principale de la coopération pour le financement et les investissements consiste à octroyer des prêts. Par conséquent, la gestion du risque de crédit constitue une part importante de la gestion des risques de la JICA. Le risque souverain représente une part considérable du risque de crédit qui pèse sur les opérations de prêt d'APD. La JICA, en tant que bailleur de fonds, évalue le risque souverain en exploitant pleinement les informations acquises auprès des gouvernements et des autorités concernées du pays bénéficiaire, des institutions multilatérales comme le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale, d'autres organismes donateurs régionaux et bilatéraux, et des institutions financières privées dans les pays développés. Pour le financement des investissements du secteur privé (PSIF), la JICA évalue le risque associé à l'entité privée ainsi que le risque pays et le risque de change.

### 1. Système de notation du crédit

La JICA a établi, dans le cadre de ses procédures opérationnelles, un système de notation du crédit pour l'ensemble des emprunteurs. La notation du crédit, en tant que pierre angulaire de la gestion du risque de crédit, est utilisée pour évaluer les crédits individuels, calculer les provisions pour pertes sur prêts et quantifier le risque financier. La notation du crédit se divise en deux catégories : les

emprunteurs souverains et les emprunteurs non souverains. Un système de notation différent est utilisé pour chacune de ces catégories. Les notations sont révisées dès que nécessaire.

### 2. Auto-évaluation du portefeuille d'actifs

Pour gérer le risque de crédit, il est important d'évaluer correctement la qualité du portefeuille de prêts et d'effectuer de manière adéquate et opportune les provisions en cas d'annulation ou de pertes sur prêts. Les règles internes d'auto-évaluation de la JICA sont conformes aux lois applicables aux institutions financières classiques. Pour assurer une évaluation fiable, le processus comprend deux étapes, la première est menée par les départements chargés des prêts et des investissements, tandis que la deuxième étape est prise en charge par le département d'analyse du risque de crédit.

### 3. Quantifier le risque de crédit

Parallèlement à la gestion du risque de crédit individuel, la JICA s'efforce de quantifier les risques de crédit dans une perspective d'évaluation globale du risque de son portefeuille de prêts. Pour cela, il est important de prendre en compte les caractéristiques du portefeuille de la JICA, qui contient une part significative de prêts à long terme et de prêts souverains à des pays en développement ou émergents. Par ailleurs, la JICA prend en compte les mécanismes de garantie des actifs, notamment ceux du Club de Paris, un cadre unique de gestion de la dette par les pays créanciers. En intégrant ces facteurs dans le modèle de quantification du risque de crédit, la JICA mesure le risque de crédit et utilise les résultats pour le contrôle interne de l'Agence.

## Risque de marché

Le risque de marché fait référence aux pertes potentielles provoquées par une évolution de la valeur des actifs et des dettes dues aux fluctuations des taux de change et/ou des taux d'intérêt.

La JICA assume un risque inhérent à la nature de ses activités financières qui sont conduites sur de longues durées et à des taux d'intérêt fixes. À cet égard, la JICA renforce ses capacités d'absorption du risque de taux d'intérêt par injection de capitaux provenant du budget du compte général du gouvernement japonais.

De plus, les contrats d'échange de taux d'intérêt sont exclusivement mis en œuvre dans le but de couvrir le risque de taux d'intérêt. Afin de contrôler le risque de contrepartie lors des échanges de taux d'intérêt, la valeur de marché des transactions et la solvabilité de chaque contrepartie sont constamment évaluées, et le prêt est couvert par un collatéral si nécessaire.

La JICA supporte un risque de change lors de la conversion des prêts en devises étrangères pour le PSIF et des prêts d'APD avec une option de conversion monétaire, en émettant des obligations libellées en devises étrangères, des swaps de devises, etc.

De plus, lorsque des investissements en devises étrangères sont effectués dans le cadre du PSIF, le montant des investissements

est exposé au risque de change. La JICA gère ce risque à travers la surveillance régulière et constante des fluctuations du taux de change de la devise du pays dans lequel se trouve la contrepartie.

### Risque de liquidité

Le risque de liquidité fait référence au risque de difficultés de mobilisation de fonds lié à la détérioration du crédit de la JICA ou à une augmentation importante et imprévue des dépenses ou une diminution importante et imprévue des recettes.

La JICA prend de nombreuses mesures pour éviter le risque de liquidité dans la gestion de son flux de trésorerie. Cela comprend des efforts de diversification des sources de financement telles que

les obligations émises par l'Agence et les emprunts contractés via le programme budgétaire d'investissements et de prêts.

### Risque opérationnel

Le risque opérationnel fait référence aux pertes potentielles dues à une défaillance des systèmes ou des procédures de travail, à des activités du personnel ou à d'autres événements externes. Pour la JICA, cela recouvre plus précisément le risque lié à ses opérations, aux systèmes ou aux fautes commises en interne ou en externe. La JICA gère le risque opérationnel dans le cadre de ses efforts visant à promouvoir sa politique de conformité.

## Gestion de la sécurité et de la sûreté

La JICA s'engage pour la sécurité de ses partenaires de coopération internationale afin d'assurer le bon déroulement de ses opérations sur le terrain. Depuis l'attaque terroriste de Dhaka et l'évacuation du personnel lié à la JICA au Soudan du Sud, en juillet 2016, la JICA renforce ses mesures de sécurité conformément au « Rapport final du Conseil sur les mesures de sécurité pour les projets de coopération internationale ». Ce rapport a été compilé par le ministère des Affaires étrangères du Japon et la JICA en se basant sur les demandes d'entreprises et d'organisations partenaires.

À partir de ces mesures de sécurité renforcées, la JICA a publié en novembre 2017 la « Déclaration de la JICA sur les mesures de sécurité », axée autour des trois politiques clés exposées ci-dessous. Les paragraphes suivants décrivent les efforts de la JICA basés sur ces piliers pour garantir la sécurité de ses partenaires de coopération internationale, y compris du personnel de la JICA.

- 1 Sensibiliser à la gestion de crise pour prévenir toute menace.
- 2 Renforcer les capacités de protection sur les aspects physiques et non physiques.
- 3 Réagir rapidement et avec bon sens en cas d'urgence.

### 1 Sensibiliser à la gestion de crise pour prévenir toute menace

#### Renforcement du cadre de la collecte, de l'analyse et du partage des informations sur les menaces

La JICA s'efforce de collecter et d'analyser continuellement des informations sur la sécurité afin de s'adapter aux évolutions dans ce domaine, notamment face au terrorisme international. La fourniture rapide et adaptée d'informations récentes, d'instructions claires et d'alertes permet aux partenaires de la JICA sur le terrain d'éviter les situations dangereuses. La JICA prend donc des dispositions pour collecter des informations à partir de sources diverses au Japon et à l'étranger et crée des réseaux avec des organisations internationales ainsi que des agences d'aide et des institutions de recherche d'autres pays. La JICA travaille actuellement à la mise

en place d'une structure organisationnelle permettant de prendre des mesures de sécurité plus appropriées et qui reflètent mieux la situation d'autres pays et régions. L'information ainsi collectée constitue une base pour évaluer le niveau de menace sur les sites de projets et élaborer les mesures de sécurité (réglementation sur les voyages à l'étranger et code de conduite) pour chaque pays.

Pour inciter ses partenaires à mieux se préparer, la JICA a élaboré et distribué un manuel qui décrit les mesures de préparation à prendre pour la sécurité à l'étranger et répertorie des études de cas sur les crimes, les attaques terroristes, les émeutes et les accidents de la circulation.

### Renforcement des mesures de sécurité routière

Les partenaires de la JICA sont confrontés à divers risques à l'étranger. Le risque d'être impliqué dans un accident de la circulation est particulièrement élevé. Les accidents de la circulation peuvent avoir de graves conséquences dans les pays en développement, où les systèmes de soins de santé sont inadéquats. Et pourtant, ils peuvent être évités dans une large mesure si les partenaires de la JICA ont conscience de l'importance de la sécurité routière et agissent en conséquence. C'est dans cet esprit que la JICA a mené une campagne pour la sécurité routière à l'étranger afin de sensibiliser ses partenaires à cet enjeu dans tous ses bureaux à l'étranger, d'octobre 2019 à mars 2020.

### 2 Renforcer les capacités de protection sur les aspects physiques et non physiques

#### Renforcement des mesures de protection des bureaux à l'étranger et des sites de projets

Compte tenu de la nécessité de renforcer les mesures de sécurité physiques et non physiques pour chaque projet de coopération technique et d'assistance financière, la JICA a identifié, au cours de l'exercice 2018, les types d'informations de sécurité requises selon le niveau de menace et la nature du projet, et elle a établi un système d'examen pour concevoir des mesures de sécurité appropriées dès la phase de formulation du projet. Grâce à ce système, la JICA a élaboré des mesures concrètes et renforcé les

mesures de protection existantes, en particulier pour 45 sites de projets dans 18 pays, au cours de l'exercice 2019. De plus, la JICA a renforcé les mesures de protection physique dans ses bureaux à l'étranger, notamment en équipant les immeubles de bureaux de pièces sécurisées. Elle a également vérifié et renforcé le système de sécurité de ses bureaux à l'étranger, en particulier les bureaux situés dans des pays à haut risque.

### Mise en œuvre et développement des formations sur la sécurité au Japon et à l'étranger

Lors de l'exercice 2019, la JICA a continué de proposer diverses formations sur la sécurité à des entreprises et organisations partenaires engagées dans la coopération internationale. Les formations spécifiques comprenaient des conférences sur les tendances récentes en matière de criminalité, de sécurité routière et de terrorisme à l'étranger, ainsi que des formations pratiques d'autodéfense pour faire face au terrorisme et aux risques sécuritaires. La JICA a commencé à proposer des formations de haut niveau aux chargés de sécurité des entreprises et organisations partenaires. Elle a également fourni des formations sur la sécurité générale et des formations de haut niveau à Tokyo et dans trois autres grandes villes japonaises. En dehors du Japon, la JICA a organisé des formations sur la sécurité pour ses partenaires.

En octobre 2019, la JICA a diffusé du matériel pédagogique sur son site internet, notamment des vidéos et des tests de connaissances, permettant ainsi à ses partenaires dans les régions isolées d'avoir accès aux mêmes contenus que ceux assignés à l'étranger.

La JICA travaille avec le eCentre du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) basé à Bangkok, en Thaïlande,

#### Formations sur la sécurité de l'exercice 2019

| Type de séminaire et de formation   | Nombre de séminaires/formations ou de pays hôtes | Nombre de participants et de vues |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Conférences (au Japon)              | 20   | 776 participants                  |
| Formations pratiques (au Japon)     | 13   | 417 participants                  |
| Formations pratiques (à l'étranger) | 18 pays  | 860 participants                  |
| Total                               | —  | 2 053 participants                |
| Webinaires                          | —  | 3 210 vues                        |



Les participants à une formation pratique sur la lutte contre le terrorisme se jettent à terre et regardent autour d'eux lors d'une simulation d'explosion de bombe.

principalement pour proposer des formations sur la gestion de la sécurité.

### 3 Réagir rapidement et avec bon sens en cas d'urgence

#### Préparation et formation en cas d'urgence

Pour faire face de manière rapide et appropriée à une crise, il est essentiel de réfléchir et de réagir posément en fonction de la situation, et d'assurer une coordination étroite entre les partenaires de la JICA. Des exercices de contact d'urgence ont donc lieu dans tous les bureaux à l'étranger afin de garantir la fourniture systématique d'informations aux partenaires de la JICA et d'apporter les premières réponses appropriées, notamment pour confirmer la sécurité en cas d'urgence ou de catastrophes. Lors de l'exercice 2019, la JICA a continué d'organiser des exercices théoriques et des simulations afin de préparer ses bureaux à l'étranger et les départements concernés de son siège aux situations d'urgence internationale. Grâce à ces processus, la JICA a confirmé plusieurs éléments fondamentaux, notamment la procédure de réponse initiale en cas d'incident grave, la structure de coordination entre les départements concernés, et les chaînes de commandement et de rapport.

#### Sensibilisation à la gestion de crise et respect du code de conduite

Parallèlement au renforcement des mesures de sécurité, la JICA fournit des conseils et sensibilise ses partenaires à la sécurité à travers des séances d'information avant le départ, l'envoi de missions de conseil sur la sécurité dans certains pays et l'organisation de séminaires sur la sécurité pour les partenaires qui travaillent sur le terrain. Le siège de la JICA a un système d'alerte 24 heures sur 24 et 365 jours par an pour recevoir et traiter les appels urgents de l'étranger et prendre rapidement les mesures qui s'imposent. De plus, un accent particulier est mis sur les partenaires de la JICA travaillant pour la consolidation de la paix ou la reconstruction dans des pays à haut risque. La JICA fournit de manière continue des informations à jour sur la sécurité publique et des alertes afin de se conformer strictement au code de conduite et garantir leur sécurité. La JICA renforce également les mesures de protection en se basant sur leur environnement.

#### Réponses aux situations d'urgence

##### Répondre à une dégradation majeure de la sécurité publique

La JICA a réagi de manière appropriée à plusieurs incidents majeurs relevant de la sécurité publique, notamment les attentats du 21 avril 2019 au Sri Lanka, le changement de gouvernement et les troubles qui ont suivi au Soudan à partir d'avril 2019, les manifestations de grande envergure en Amérique du Sud fin 2019, et la montée des tensions au Moyen-Orient en raison de la dégradation des relations entre les États-Unis et l'Iran en janvier 2020.

##### Réponse à l'épidémie de COVID-19

En réponse à l'épidémie de COVID-19 qui s'est répandue dans le monde entier à partir du début de l'année 2020, la JICA a ordonné le

retour temporaire chez eux des volontaires de la JICA, des membres de la famille du personnel – ainsi que des personnels vulnérables en

raison de leur âge, de maladies préexistantes ou d'autres facteurs – comme première étape visant à protéger les partenaires de la JICA.

## Sécurité de l'information et protection des données personnelles

La JICA s'est engagée de longue date à veiller à la sécurité de l'information et à la protection des données personnelles en élaborant des règlements internes sur la sécurité de l'information et la protection des données personnelles.

La JICA a renforcé sa structure interne pour la sécurité de l'information. En janvier 2020, elle a entièrement révisé le règlement de gestion de la sécurité de l'information et le règlement administratif sur la gestion de la sécurité de l'information afin de se conformer aux normes communes de mesures de sécurité de l'information pour les agences gouvernementales prévues par la loi fondamentale sur la cybersécurité. La JICA a également pris d'autres mesures pertinentes durant l'exercice 2019.

La JICA a renforcé la protection des données personnelles. En décembre 2018, elle a révisé ses règlements sur la protection des données personnelles pour se conformer aux Lignes directrices sur les mesures de gestion des données personnelles détenues par les institutions administratives indépendantes, etc., (publiées

en octobre 2018 par le Bureau de la gestion administrative au sein du ministère de l'Intérieur et des communications) ainsi qu'au règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne, entré en vigueur en mai 2018. La JICA a également révisé ses modèles de contrat et le manuel correspondant. La JICA recueille actuellement des informations pour réagir aux mesures prises par ses pays partenaires en vue de modifier leur législation relative à la protection des informations personnelles conformément à la RGPD de l'UE.

Aujourd'hui, il existe un besoin croissant de sécurité de l'information et de protection des données personnelles plus strictes. La JICA prend diverses mesures pour répondre à ce besoin, notamment (1) en organisant des exercices et des formations pour son personnel, (2) en mettant les informations pertinentes à jour et en alertant son personnel, et (3) en établissant et formant l'équipe d'intervention en cas d'incident de sécurité informatique (CSIRT pour Computer Security Incident Response Team).

## Diffusion de l'information

Conformément à la loi sur l'accès aux informations détenues par les institutions administratives indépendantes, la JICA, via son site internet et d'autres moyens, donne accès aux informations suivantes :

### Informations sur l'organisation

Objectifs, aperçu des opérations, relations avec les programmes du gouvernement japonais ; aperçu de l'organisation ; lois et règlements ; salaires et pensions de retraite des membres du conseil d'administration ; salaires et pensions de retraite du personnel ; résumé des activités de contrôle interne de la JICA ; etc.

### Informations sur les opérations

Rapports d'évaluation de la performance ; objectifs à moyen terme ; plans à moyen terme, plans annuels ; etc.

### Informations financières

États financiers ; etc.

### Informations sur les évaluations et audits de l'organisation, les opérations et les finances

Documents d'évaluation des performances ; rapports d'audit comptable ; etc.

### Informations sur les marchés publics et les contrats

Informations relatives aux contrats non concurrentiels négociés ; liste des appels d'offres ; etc.

### Informations sur les entités liées

Informations relatives aux contrats passés avec des entités avec lesquelles la JICA maintient un certain niveau de relation ; etc.

### Efforts pour améliorer la gestion de l'organisation et des opérations

Sur la base des objectifs et du plan à moyen terme, la JICA travaille à améliorer la gestion de l'organisation et des opérations. La JICA a accordé la priorité au développement des fondements organisationnels de la gestion des opérations stratégiques et à l'optimisation et la rationalisation des opérations administratives.

#### Développement des fondements organisationnels de la gestion des opérations stratégiques

Dans le cadre des efforts entrepris pour promouvoir l'innovation en interne, la JICA a créé le Bureau pour l'innovation et les ODD au sein du département de la stratégie opérationnelle. Elle a également changé le nom du Bureau de la coopération scientifique et technologique du département des infrastructures et de la consolidation de la paix, devenu Bureau pour la science, la technologie et l'innovation (bureau STI), et placé les opérations liées à la communication de l'information et l'espace sous le contrôle du bureau STI. De plus, la JICA a transféré les études en appui aux activités ODD du département de la stratégie intérieure et des partenariats au département des partenariats et du financement du secteur privé afin de renforcer la coopération avec les entreprises privées. Enfin, la JICA a étudié la mise en place d'un cadre

organisationnel permettant une meilleure coopération avec divers acteurs au Japon et à l'étranger ainsi que la formation stratégique de ressources humaines pour le développement.

#### Optimisation et rationalisation des opérations administratives

La JICA s'efforce de rationaliser ses opérations administratives pour répondre aux attentes nationales et internationales vis-à-vis de l'APD du Japon. À cette fin, la JICA s'est concentrée sur la réduction des dépenses fixes, l'optimisation des dépenses de personnel, la rationalisation des actifs et l'amélioration des procédures d'achat.

Les efforts entrepris par la JICA durant l'exercice 2019 étaient centrés sur les procédures d'achat, notamment (1) l'introduction partielle de la sélection basée sur la qualité et les coûts pour l'embauche de consultants, (2) l'augmentation du nombre d'items soumis à la concurrence sur les prix, et (3) la rationalisation et la simplification des procédures de règlement grâce à l'introduction de prix unitaires préalablement convenus.

### Efforts pour améliorer l'environnement mondial

La JICA s'engage à répondre aux problèmes environnementaux dans une perspective de développement durable afin de préserver l'environnement mondial. En 2004, la JICA a annoncé sa politique environnementale (mise à jour en 2015) et obtenu la certification ISO 14001, un système de gestion environnemental (SGE) normalisé au niveau international. En 2013, la JICA a établi son propre SGE pour répondre de manière plus appropriée et flexible à divers problèmes et règlements environnementaux.

#### Politique environnementale de la JICA

Conformément à la loi sur les règles générales de l'Agence japonaise de coopération internationale, la mission de la JICA est de « promouvoir la coopération internationale et le développement durable du Japon et de la situation socioéconomique internationale en contribuant au développement ou à la reconstruction de l'économie et de la société, ou à la stabilité économique des régions en développement », en particulier pour la protection de l'environnement mondial conformément aux lois et règlements environnementaux. En outre, afin de prévenir et de réduire les incidences négatives des activités de la JICA sur l'environnement, la JICA utilisera un système de gestion de l'environnement et

travaillera constamment à son amélioration.

Le système sera basé sur les politiques suivantes :

#### 1. Promotion de mesures environnementales à travers des activités de coopération internationale

En se basant sur les politiques d'aide publique au développement (APD) du gouvernement japonais, la JICA encouragera les activités de coopération dans le domaine de la protection et de l'amélioration de l'environnement.

#### 2. Promotion des activités de sensibilisation générale à l'environnement

Afin de sensibiliser le public, la JICA collecte des informations sur les questions environnementales.

#### 3. Promotion des activités respectueuses de l'environnement dans les bureaux et installations de la JICA

La JICA promeut des programmes environnementaux visant à réduire tout impact négatif causé par ses activités dans toutes ses installations.

#### 4. Respect des lois et règlements environnementaux

La JICA respecte systématiquement les lois et règlements environnementaux pertinents.