eisf

MANUEL DE L'EISF À L'ATTENTION DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES

Ouvrir un nouveau bureau

Manuel à l'attention des organisations non gouvernementales

EUROPEAN INTERAGENCY SECURITY FORUM

European Interagency Security Forum (EISF)

L'EISF est un réseau indépendant de points focaux de sécurité qui représentent actuellement près de 70 ONG humanitaires européennes œuvrant à l'échelle internationale. L'EISF s'engage à améliorer la sécurité des opérations de secours ainsi que celle des personnels impliqués. Son objectif est de faire bénéficier les agences humanitaires d'un accès sécurisé aux populations touchées par des situations d'urgence. Ses activités s'appuient sur le développement de recherches et d'outils propices à la sensibilisation, à la préparation aux différentes situations et aux bonnes pratiques.

L'EISF a été créé dans le but de conférer un rôle accru à la gestion des risques de sécurité dans le cadre des opérations humanitaires internationales. Il facilite les échanges entre les organisations membres et d'autres entités telles que les Nations Unies, les bailleurs de fonds institutionnels, les établissements universitaires et de recherche, le secteur privé et un large éventail d'ONG internationales. La vision de l'EISF consiste à devenir un point de référence mondial en matière de pratique appliquée et de connaissance collective, et le développement de recherches pratiques destinées à la gestion des risques de sécurité dans le secteur humanitaire représente un aspect clé de ses activités.

L'EISF est une entité indépendante financée par le Bureau américain de l'Aide d'urgence à l'étranger (OFDA), l'Agence suisse du développement et de la coopération (SDC), le ministère britannique du Développement international (DFID) et les contributions de ses membres.

www.eisf.eu

Remerciements

Ce manuel a été élaboré conjointement avec Source8 et selon les conseils de Lisa Reilly, Coordinatrice exécutive de l'European Interagency Security Forum (EISF). La directrice du projet est Raquel Vazquez Llorente, Chercheuse à l'EISF. Le manuel a été traduit de l'anglais par Catherine Dauvergne-Newman.

Le European Interagency Security Forum (EISF) et Source8 tiennent à remercier le groupe de travail de bien avoir voulu nous faire bénéficier de ses compétences : Valerie Schaeublin (Infinitive Insight, en mission auprès de la Bill and Melinda Gates Foundation), Maxwell Ramnaps (Save the Children International), Euan Mackenzie (CAFOD/Trocaire), Yoann Maldonado (Secours Catholique / Caritas France) et Henrieke Hommes (ZOA).

Cette publication n'aurait pas été possible san le soutien financier de la Croix-rouge française.

Citation suggérée

Source8 (2015) *Ouvrir un bureau : Manuel à l'attention des organisations non gouvernementales*. European Interagency Security Forum (EISF).

Avis de non-responsabilité

L'EISF est une association de membres et n'a pas de statut juridique en vertu des législations en vigueur en Angleterre et au pays de Galles, ou de toute autre juridiction. Les références à l'« EISF » dans le présent document englobent les organisations membres, les agences d'observation et le secrétariat de l'EISF.

Bien que l'EISF se soit efforcé de veiller à l'exactitude des informations figurant dans le présent document, il n'en garantit ni la précision, ni l'exhaustivité. Les informations présentées sont fournies « telles quelles », sans aucune condition, garantie ou autre modalité quelle qu'elle soit, et l'utilisation de tout renseignement ou autre information contenus dans le présent document est entièrement aux risques des lecteurs. Dès lors, dans toute la mesure permise par la législation en vigueur, l'EISF décline toute responsabilité quant aux représentations, garanties, conditions et autres conditions qui, sans cet avis légal, pourraient être applicables par rapport aux informations contenues dans le présent document. L'EISF ne saurait être tenu responsable de toute perte ou de tout dommage, de quelque sorte que ce soit, causés au lecteur ou à une tierce partie résultant de l'utilisation des informations contenues dans ce document.

© 2015 European Interagency Security Forum

conception et illustration : www.wave.coop

Sommaire

Introduction 02

À propos de ce manuel 02

Comment utiliser ce manuel 03

Processus d'ouverture d'un nouveau bureau 03

Étape 1 : Planification 05

1.1 Sommaire du projet global 06

1.2 Évaluation de l'emplacement 07

1.3 Recherche d'un bien immobilier 12

Étape 2 : Acquisition 19

2.1 Vérifications relatives au bien immobilier et aux propriétaires 20

2.2 Négociations 23

2.3 Exécution du bail 25

2.4 Évaluation des risques associés au bâtiment 26

Étape 3 : Aménagement – Démarches à accomplir avant le début des opérations 28

3.1 Sécurité du bâtiment 29

3.2 Création du bureau 31

3.3 Procédures opérationnelles standard et planification des mesures d'urgence 32

Annexe : Bureaux partagés 36

Glossaire 43

Outils 45

Outil 1 Liste des besoins de l'agence 46

Outil 2 Modèle de liste étendue 49

Outil 3 Cartographie des options figurant sur la liste étendue 52

Outil 4 Modèle d'analyse du bien immobilier 53

Outil 5 Conditions du bail 56

Outil 6 Principales conditions du bail 58

Outil 7 Modèle de lettre d'intention 61

Outil 8 Check-list pour évaluer les risques associés au bâtiment 65

Outil 9 Check-list relative aux services 70

Autres publications de l'EISF 73

Introduction

À propos de ce manuel

Ce manuel a été conçu pour présenter de manière simplifiée les démarches qu'il est recommandé d'entreprendre pour ouvrir un bureau dans un pays où le marché de l'immobilier est susceptible d'être complexe et/ou confus. Bien que ce manuel fasse souvent référence à un « bureau », le processus est tout aussi pertinent pour n'importe quel type de bien, qu'il s'agisse de logements, d'hôpitaux, d'entrepôts, etc.

Le manuel indique dans les grandes lignes le processus qu'il est préférable de mettre en œuvre, en donnant des exemples d'outils pratiques. Chaque organisation doit en étudier le contenu pour s'assurer qu'il corresponde à la fois au contexte local et à ses besoins, à la situation et au niveau de risque. Il est pour cela crucial de comprendre l'environnement, ainsi que les procédures à suivre pour ouvrir un bureau et maintenir un juste équilibre entre exposition aux risques et atténuation des risques à chaque étape. Les suggestions présentées dans ce document ne sont ni exhaustives ni exclusives, et certains détails ne sont pas forcément pertinents dans tous les cas de figure. L'ouverture d'un bureau, que ce soit pour saisir une opportunité qui se présente ou répondre à un réel besoin, sera à tout moment tributaire de circonstances opérationnelles uniques, de la maturité du marché et de la volatilité géopolitique.

Il est admis que les organisations, selon les situations, sont susceptibles d'avoir plus (ouverture d'un bureau local) ou moins (ouverture d'un bureau pour gérer un programme de réponse rapide) de temps pour planifier et mettre en place l'intégralité des options identifiées dans le présent manuel. Malgré cela, ce manuel peut s'appliquer à toutes les ouvertures de bureau, les actions restant généralement les mêmes. Seuls le calendrier et les détails des préparatifs sont susceptibles de changer en fonction du degré d'urgence.

Ce manuel a été élaboré conjointement avec une société spécialisée dans l'immobilier commercial, Source8 **www.source8.com**, qui apporte une aide professionnelle lors d'acquisitions difficiles et de grande ampleur.

Comment utiliser ce manuel

Le manuel propose aux ONG de suivre une approche structurée lorsqu'elles planifient l'ouverture d'un bureau. Il répertorie des informations de fond pertinentes et les outils à employer.

Même si l'on parle de « bureau », le processus est tout aussi pertinent pour n'importe quel type de bien, qu'il s'agisse de logements, d'hôpitaux, d'entrepôts, etc.

Par souci de clarté, le processus se décline en trois phases :

Étape 1 : Planification

Étape 2 : Acquisition (achat ou location)

Étape 3 : Aménagement – Démarches à accomplir avant le début des opérations

Vous trouverez au début de chaque chapitre un diagramme de navigation indiquant en bleu l'étape du processus dont il sera question.

Vous y trouverez également :

- Des modèles et des check-lists, représentés par le symbole
- Les activités cruciales et des conseils, représentés par le symbole
- Des récits d'experts, représentés par le symbole
- Des renvois vers d'autres parties du manuel, représentés par le symbole
- Les principaux concepts et définitions sont répertoriés dans le glossaire.

Les modèles et check-lists peuvent également être téléchargés dans un format modifiable sur le site www.eisf.eu. Ils devront impérativement être modifiés pour s'adapter à chaque organisation et chaque contexte.

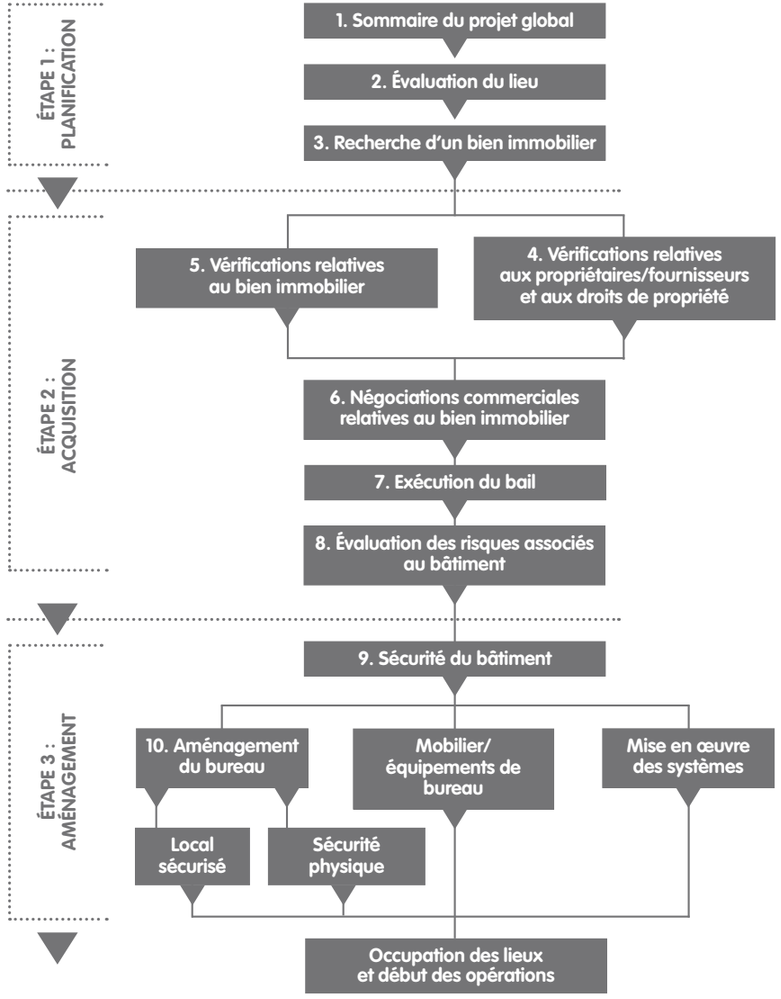
L'ouverture d'un bureau est particulière à chaque organisation et à son contexte. Lorsque plusieurs suggestions vous sont données, vous devez choisir celle qui est la mieux adaptée à votre propre programme.

Processus d'ouverture d'un nouveau bureau

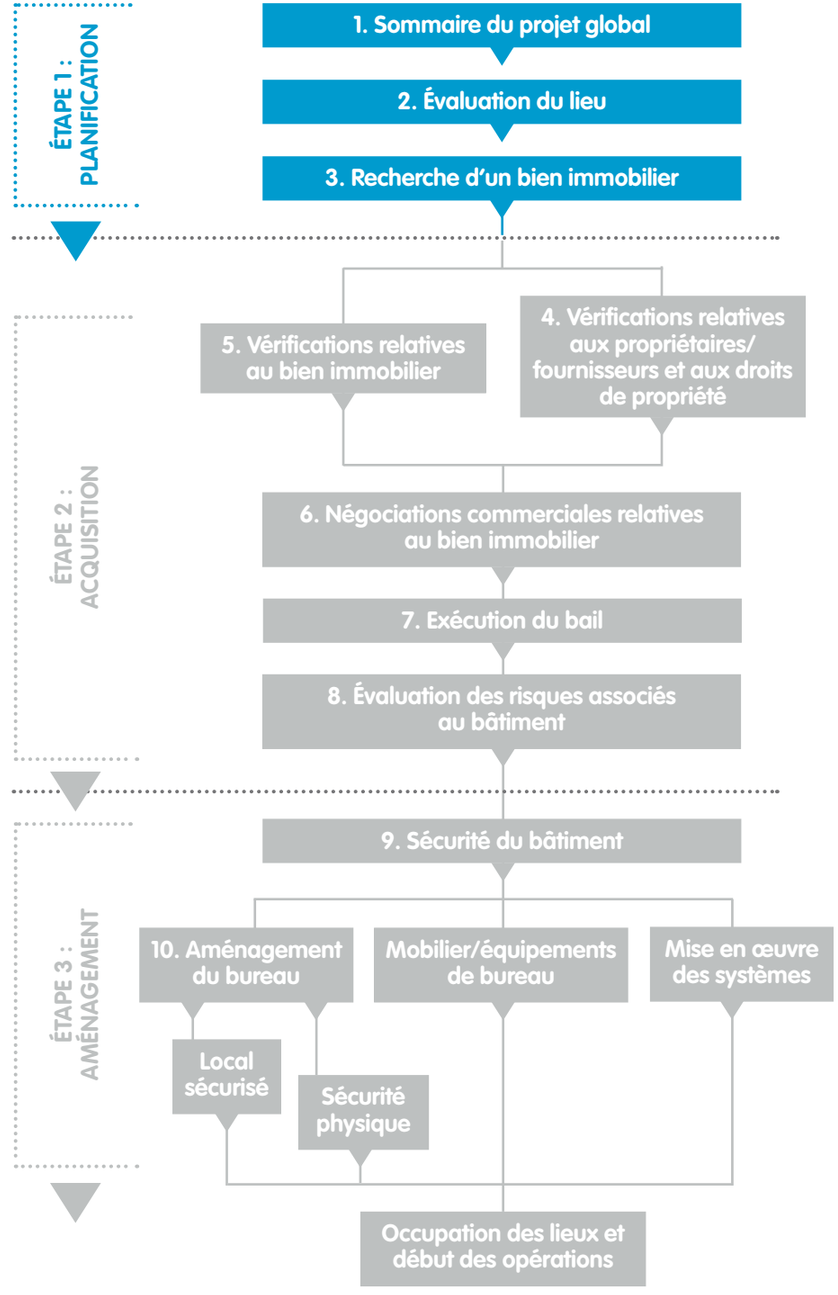
Une bonne organisation et une grande transparence permettront de limiter nombre des risques associés à l'ouverture d'un nouveau bureau. Ces risques sont généralement d'ordre réglementaire, financier, temporel, sécuritaire ; ils peuvent aussi être dus au fait que le lieu choisi est loin d'être optimal ; et ils peuvent affecter la réputation de l'agence. La démarche n'est pas linéaire, et

Introduction

chaque situation appellera des solutions qui lui seront propres. Cependant, l'emploi d'un processus logique et organisé permettra d'ouvrir un bureau et de trouver des logements pratiquement dans le monde entier. Certains principes et activités sont primordiaux, et le diagramme représentant le processus d'ouverture d'un bureau ci-dessous a été conçu pour être suivi de manière systématique. Il montre qu'aucune des actions ne doit être envisagée de manière isolée, et qu'il est crucial d'assurer la gestion des risques de sécurité et une planification constante des mesures d'urgence à tout moment.



1 Planification



La planification est l'étape la plus importante du processus ; c'est à ce stade que sont collectées les informations clés sur lesquelles seront basées toutes les décisions et négociations. Démarrer une activité sans l'avoir planifiée avec minutie ou négliger certaines étapes a de fortes chances d'avoir à terme un impact négatif sur le processus, en entraînant des retards, des coûts superflus ou un risque accru pour la sécurité.

En situation d'urgence, vous n'aurez peut-être pas le temps ou la possibilité de mener à bien toutes les étapes de la planification. Il est cependant impératif qu'elles soient réalisées dans le cadre d'un examen ou le plus tôt possible, pour que puissent être élaborées des mesures d'atténuation des risques appropriées qui permettront de gérer les éventuels risques associés à l'emplacement et/ou au bien.

1.1 Sommaire du projet global

Outil 1

Liste des besoins de l'agence

Une fois qu'il a été décidé d'ouvrir un bureau ou de lancer un programme dans un nouveau pays (ou de procéder à une délocalisation vers une nouvelle région d'un pays), il est essentiel de bien comprendre les exigences de résultats pour s'assurer que le bien retenu soit adapté aux besoins de l'organisation. Celles-ci sont répertoriées dans un sommaire de projet.

Pour présenter les objectifs de l'organisation de manière parfaitement claire, il est conseillé de développer et de formuler le sommaire et l'énoncé du projet dans un document unique. Les exigences spécifiques au bien immobilier seront précisées ultérieurement.

▶ *Voir 1.3 Recherche d'un bien immobilier*

Le sommaire du projet sera élaboré en fonction des informations dont l'organisation dispose. Celles-ci peuvent être limitées si le projet est lancé pour répondre à une situation d'urgence, ou plus complètes si la démarche s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de longue durée, délibérée et planifiée.

S'il s'agit d'une réponse à une urgence, l'organisation peut élaborer un sommaire de projet générique s'appuyant sur sa mission globale, en l'adaptant à la situation d'urgence précise, au lieu de partir de zéro.

Si l'on envisage de partager un bien avec une autre organisation, il est important de déterminer la manière dont le bien sera géré, tant sur le plan juridique que fonctionnel. Il peut exister des conflits d'intérêts, des priorités divergentes ou des personnalités incompatibles. Même si les deux organisations semblent être en adéquation, une communication efficace et des délimitations claires permettront toujours de faciliter une ouverture de bureau sans heurts.

Il s'agira par exemple d'identifier la personne responsable de la signature du bail et de confirmer son identité ; de déterminer si la même organisation sera chargée de mettre en place et d'entretenir les services partagés tels que la sûreté et la sécurité du bien (murs, gardiens, procédures à l'attention des visiteurs), le générateur, l'approvisionnement en eau, etc. Un contrat de sous-location pourrait ainsi être envisagé pour définir clairement les responsabilités de chaque partie.

▶ *Voir Annexe : Bureaux partagés*

1.2 Évaluation de l'emplacement

Le temps dont dispose l'organisation est un facteur clé. S'il s'agit d'une situation d'urgence, elle n'aura peut-être pas un grand choix de biens ni beaucoup de temps pour effectuer toutes les démarches associées au processus. Il est important de comprendre que des décisions rapides peuvent avoir un impact sur la sécurité immédiate et les aspirations du bureau à plus long terme, surtout après la crise, lorsque l'autorité est rétablie. Si le programme fait partie d'une stratégie de plus longue haleine, il sera important de consacrer le plus de temps possible à une planification minutieuse et d'envisager la possibilité de conclure des contrats de location de courte durée pour pouvoir ensuite emménager plus rapidement dans des locaux mieux adaptés.

La première démarche consiste à identifier le type de bien requis et son emplacement. Pour choisir l'emplacement, les aspects suivants doivent être pris en compte, dans cet ordre :

sommaire du projet global

▼

emplacement à proprement parler

▼

bien immobilier

Lors de l'ouverture d'un bureau (qu'elle ait été prévue ou décidée à la hâte), il est important de comprendre le contexte global et l'environnement dans lequel vous évoluerez. Cela aura un impact sur le lieu et le type de bien que vous choisirez. Le détail avec lequel vous envisagerez chaque étape sera fonction du temps dont vous disposerez. En effet, si vous n'avez pas suffisamment de temps pour une analyse détaillée, une location de courte durée pourra constituer une mesure provisoire, en attendant de trouver des locaux plus permanents.

1.2.1 Au niveau du pays

Les éléments à prendre en compte au niveau du pays sont notamment les suivants :

- L'infrastructure nationale et la facilité avec laquelle le personnel, les fournitures et l'équipement peuvent être acheminés dans le pays, ainsi que la facilité de déplacement à l'intérieur même du pays.
- Les infrastructures sanitaires et les risques sanitaires actuels ou émergents.
- Les réseaux et fournisseurs de télécommunications et d'Internet.
- La production d'électricité, les services et la fiabilité de l'approvisionnement en électricité.
- Les infrastructures de sécurité et les relations entre les institutions chargées de la sécurité telles que la police, l'armée, la police spéciale, la garde présidentielle, les factions tribales, les chefs de guerre et les milices, etc.
- L'environnement politique.
- Les phénomènes naturels tels que les ouragans, la mousson ou le risque sismique.
- Les problèmes d'ordre religieux.
- Les programmes destinés à promouvoir l'État de droit.
- Les bouleversements stratégiques potentiels tels que les élections ou les successions. susceptibles de modifier le paysage pendant que le programme est en cours.
- Les facteurs économiques tels que la fluctuation des devises et l'inflation, qui pourraient affecter la stabilité (actuelle et future) du pays.
- Les réglementations nationales relatives aux paiements tels que les retenues fiscales à la source ou l'impossibilité de sortir de l'argent du pays, ou des restrictions sur la réception de paiements provenant de pays externes.
- La fiscalité : quelles sont les réglementations/restrictions en vigueur qui pourraient bénéficier à l'agence ou, au contraire, constituer une entrave, en particulier le processus de création et d'enregistrement d'une personne morale ? Tenez également compte des nuances locales ou des règles coutumières qui affecteront la ponctualité des réalisations.
- La corruption : endémique dans certains contextes, elle aura forcément un impact sur les négociations, les transactions voire les opérations et constituera un risque pour la réputation de l'organisation.
- Le niveau d'éducation : identifiez la facilité avec laquelle il est possible de trouver et former du personnel/des bénévoles locaux.
- Le droit du travail national devra être étudié de près car il pourrait affecter la gestion des ressources humaines.

1.2.2 Au niveau régional

Au niveau régional, il s'agit de tenir compte des mêmes questions qu'au niveau national, mais en les appliquant aux aspects pratiques d'une région donnée. L'impact sur la sécurité et les opérations de l'organisation sera plus direct.

1.2.3 Au niveau local

Au niveau local, il s'agit de tenir compte des avantages spécifiques que présente un quartier par rapport à un autre. De nouveau, certaines problématiques seront le résultat des deux premiers niveaux, mais en étant plus spécifiquement liées aux opérations quotidiennes de l'organisation. Il faudra peut-être revoir la priorité de certains besoins hiérarchiques. Par exemple, dans une région, l'aspect sécurité est susceptible de devenir plus important que la distribution d'électricité, ou bien les conditions sanitaires locales peuvent l'emporter sur les besoins logistiques nationaux.

Les aspects généraux dont il faudra tenir compte sont les suivants :

a. La sécurité

Évaluer quel quartier offre l'environnement sécuritaire le mieux adapté aux besoins de l'agence. Les statistiques de la criminalité au niveau local et du quartier (le cas échéant) fournissent une indication, de même qu'une analyse récente des tendances affichées par des phénomènes tels que le terrorisme, les troubles civils, le chômage et l'instabilité politique/religieuse. L'accès aux connaissances locales (le cas échéant) est crucial pour disposer d'informations précises et d'actualité. La présence d'autres organisations similaires peut également constituer un outil précieux, mais il faudra chercher à savoir depuis combien de temps elles sont implantées dans le pays et si l'emplacement a été choisi en fonction de la situation actuelle ou de circonstances passées.

Planification

« L'instauration de bonnes relations avec les voisins proches et la communauté locale (entreprises, commerces, etc.) peut également améliorer le niveau de sécurité, plus que des murs et des barrières. »

Il faut également tenir compte des organisations qui ont ouvertement mis en place leurs propres dispositifs de sécurité, car cela a un impact sur la sécurité et la sûreté des environs immédiats, par exemple la présence de gardiens armés, de barrages routiers, etc. Il est aussi important de bien réfléchir aux biens situés à proximité de bureaux du gouvernement, d'ambassades, d'établissements militaires ou de personnalités puissantes et influentes. En effet, leur présence peut avoir une influence positive sur le quartier, mais la proximité de l'ambassade d'un pays peu populaire ou de la résidence d'un dirigeant politique ou religieux despotique qui risque d'être renversé par une population révoltée accroîtra la vulnérabilité de votre personnel, de votre bien et de vos opérations. Selon le contexte, des bureaux gouvernementaux, militaires ou onusiens peuvent être visés par des manifestations ou des attaques ciblées. Cela risque d'aggraver les menaces indirectes et d'empêcher votre personnel et vos visiteurs d'accéder à vos bureaux. Le fait d'être implanté près de certains bureaux peut par ailleurs avoir des répercussions au niveau local sur la perception des affiliations de l'organisation et donc sur son acceptation.

La situation du quartier par rapport aux principaux axes routiers affecte aussi sa désirabilité et son niveau de sécurité, de même que la proximité d'une infrastructure médicale offrant des services d'urgence de qualité. Il faudra également tenir compte de la largeur de la rue (pour pouvoir se garer ou pour que les véhicules de grande taille puissent circuler en cas d'évacuation d'urgence), de l'éclairage de la rue, de l'alimentation électrique (pour les systèmes de sécurité), de la nature des commerces voisins, des possibilités d'accéder au bureau de multiples manières (éviter les voies sans issue et les culs-de-sac) et du revêtement de la rue (risque de boue après la pluie). Pour toutes ces questions, veuillez dans la mesure du possible consulter des experts locaux et la communauté locale.

b. Immobilier

Vous devez chercher à savoir quel quartier offre la qualité de biens immobiliers la mieux adaptée aux besoins et à la réputation de l'agence. Il s'agit là d'un facteur décisif. À cet impératif, il convient d'ajouter la nécessité de bien cerner l'utilisation principale et typique des bâtiments situés dans le voisinage immédiat (autrement dit, s'agit-il de bureaux, de logements, d'ateliers ou d'usines de fabrication, etc. ?).

▶ *Voir 2.4 Évaluation des risques associés au bâtiment*

▶ *Voir 3.1 Sécurité du bâtiment*

c. Services

L'accès à l'eau potable, à la nourriture et à l'électricité est essentiel. Si le courant est coupé ou intermittent, quelle sont les possibilités de recourir à des générateurs fiables ? Les communications et la connectivité (e-mail, couverture téléphonique et données) peuvent être primordiales pour la réussite des opérations de l'agence.

▶ *Voir 3.2 Création du bureau*

d. Facteurs environnementaux

Il est impératif de bien comprendre les facteurs environnementaux locaux tels que les tremblements de terre, les inondations, les glissements de terrain ou les affaissements et de savoir si la qualité du bâtiment permet de réduire ces risques de manière satisfaisante.

▶ *Voir 2.4 Évaluation des risques associés au bâtiment*

e. Affiliations claniques ou ethniques locales

Cherchez à savoir quels groupes, clans ou groupes ethniques se trouvent à proximité. Assurez-vous de bien comprendre les relations entre eux et les protocoles à respecter lors de vos contacts avec eux. Par exemple, une organisation active au Somaliland a loué un bureau à un clan, puis a dû louer un entrepôt à autre clan pour éviter d'être accusée de favoritisme.

Ce type de connaissances s'applique de la même manière à tous les services et accords commerciaux. Pour éviter tout problème, des efforts doivent être déployés pour instaurer de bonnes relations au niveau local entre l'agence et la population locale. Une politique de neutralité et d'équité doit être mise en valeur et pratiquée en permanence.

f. Partage de biens

Il peut s'agir d'une option tentante et simple qui, dans de nombreux cas, pourrait constituer une bonne solution pour les organisations concernées. Cependant, si vous décidez de partager un bien avec une autre agence, son profil devra être étudié car il affectera la manière dont vous (et elle) êtes perçus dans le quartier. Sur un plan fonctionnel, il est important de se mettre d'accord dès le départ sur la personne chargée de la sûreté et de la sécurité du bâtiment et des services partagés (tels que le générateur, Internet, l'accueil, le ménage, etc.).

▶ *Voir Annexe : Bureaux partagés*

Concrètement, il est fréquent qu'une agence démarre ses opérations dans la capitale d'un nouveau pays, ou là où des travaux de coordination humanitaire sont déjà en place. Cela influe souvent sur le choix régional et spécifique du lieu. Comme il est rare de trouver l'endroit idéal, des compromis sont nécessaires. Après quoi il faut comprendre les facteurs qui ont fait l'objet de ces compromis afin de parvenir à la solution la mieux adaptée. Les décisions et facteurs doivent ensuite être notés dans un registre des risques. L'identification précoce de ces risques peut aider à les reconnaître s'ils se concrétisent et à prendre des mesures appropriées pour les réduire.

1.3 Recherche d'un bien immobilier

Lorsque vous arrivez au niveau de l'emplacement, il est possible de prendre en compte vos besoins spécifiques. L'Outil 1 donne un exemple de liste des besoins d'une agence et couvre les aspects tels que :

Outil 1
Liste des besoins de l'agence

1. **Voisinage :** L'emplacement aura des implications sur la sûreté et la sécurité immédiates ainsi que sur les opérations et les déplacements du personnel. Cherchez à savoir :
   a. Qui sont les voisins directs (voisins de palier).
   b. Qui d'autre se trouve dans le voisinage immédiat.
   c. S'il existe des problèmes sécuritaires particuliers (criminalité, tirs de balles, attentats, etc.).
   d. Quelles sont les voies d'accès (y compris les voies d'urgence et les éventuels « goulets d'étranglement »).
   e. Si le bien se trouve à proximité des communautés ou organisations avec lesquelles l'ONG doit travailler.
   f. Si l'emplacement risque de gêner les opérations de l'ONG d'une quelconque manière.
2. **Besoins opérationnels :** Il est important d'y répondre, faute de quoi le bureau ne sera pas adapté à l'usage prévu, ou ses capacités deviendront vite insuffisantes lorsque l'agence prendra de l'ampleur. Envisagez les aspects suivants :
   a. Utilisation, fonctionnalité, effectifs et normes de qualité afin de ne retenir que les options adaptées.
   b. Si l'emplacement risque de poser certaines difficultés au personnel de l'ONG en termes de transport, d'accès aux services, etc.
   c. Besoins actuels et projetés en termes d'espace.
   d. Y a-t-il suffisamment de places de parking ? Le parking peut-il être sécurisé si nécessaire ? Avons-nous besoin de places de parking pour nos visiteurs ?
   e. Les exigences en matière de santé et sécurité sont-elles remplies ?
   f. Les systèmes de technologies de l'information et de la communication requis sont-ils disponibles ?
3. **Contrat :** Il est important de prendre garde aux aspects contractuels car une fois l'accord conclu, l'agence risquerait de porter atteinte à certains points ou clauses qui n'avaient pas été clarifiés au départ.
   a. Qui est le propriétaire et quelles sont sa réputation/ses affiliations, etc. ?
   b. De quel type de bail avez-vous besoin (location ou achat) ?
   c. Le bien sera-t-il disponible à temps pour répondre aux besoins de l'agence ?
   d. Est-il conforme au budget ?
   e. Une résiliation anticipée est-elle possible (si la situation se détériore et que le bureau est contraint de fermer, par exemple) ?
   f. Sera-t-il possible de prolonger le contrat ?
   g. Qui est chargé de la maintenance et – le cas échéant – des travaux d'amélioration à apporter ?
   h. Des législations locales régissent-elles le mode d'utilisation du bâtiment ou les possibilités d'y apporter des modifications physiques (installation d'un portail, par exemple) ?
   i. Le propriétaire vous autorisera-t-il à faire certaines modifications ?

▶ *Voir 2.1 Vérifications relatives au bien immobilier et aux propriétaires*

Ces interrogations permettront une identification plus ciblée du bien. Faute d'informations, il peut être difficile d'y répondre de manière détaillée, mais plus la recherche sera exhaustive, plus le processus sera concluant.

La situation globale, l'emplacement et les contraintes liées aux besoins de l'agence détermineront le nombre d'options adaptées. Mais il faut bien admettre que des compromis doivent toujours être faits, et il sera donc important de faire la part entre les qualités essentielles et non négociables, et celles qui seraient « appréciables ».

Le processus de recherche s'appuie sur la compilation d'une **liste étendue** de 5 à 15 biens immobiliers, qui sera ensuite réduite à une **liste de présélection** composée de 2 ou 3 biens.

Outil 1
Liste des besoins de l'agence

Planification

1.3.1 Liste étendue

Commencez par décider des critères qui vous aideront dans votre sélection. Il faudra pour cela se poser les questions figurant à *l'Outil 1 : Liste des besoins de l'agence*. L'Outil 2 fournit un exemple de liste étendue et une liste détaillée des critères.

À ce stade, de nombreux contacts locaux peuvent être réticents à donner beaucoup de détails, ce qui fait qu'une grande partie du document restera vide. Cela vaut plus particulièrement si vous n'êtes pas sur place (recherche par téléphone ou sur Internet).

L'exercice consistant à remplir la liste étendue prend certes du temps, mais plus la recherche sera approfondie, avec un large éventail de sources aussi diverses que possible, plus vous aurez de chances de finir par sélectionner le meilleur bien. On demandera parfois à l'agence de payer pour obtenir des informations de base. Cependant, cela n'est généralement pas nécessaire car la nature et le niveau d'information requis devraient être accessibles gratuitement.

Il vaut la peine de passer du temps à se renseigner sur les normes et coutumes locales, surtout si vous vous appuyez sur des traducteurs/nouveaux personnels locaux, etc., que vous ne connaissez pas. Certains facteurs importants à prendre en compte :

a. Sur certains marchés, il n'existe pas d'agents locaux ou d'agences réglementés.

b. De nombreux biens sont présentés directement par leur propriétaire, ce qui fait qu'ils sont difficiles à trouver.

c. Sur certains marchés, il est rare que les propriétaires donnent un mandat d'exclusivité à un seul agent pour commercialiser leur bien. De nombreux propriétaires se contentent de faire savoir à plusieurs agents que leur bien est disponible. Cela signifie que le même bien peut être présenté plusieurs fois par différents agents.

d. La population locale peut être une source d'information utile. Souvent, quand une ONG recherche un bien et que la nouvelle se répand, des solutions se présentent.

e. Il est important de clarifier les honoraires dès le départ. Les agents locaux (« officiels ») demanderont souvent des honoraires au locataire (parfois même si n'est pas une pratique de marché habituelle) ; il est donc important de comprendre les normes en vigueur sur le marché local. Si des honoraires sont réclamés, pour éviter tout différend, accordez la priorité au premier agent qui vous a présenté le bien.

Outil 2
Modèle de liste étendue

f. Sachez que le risque d'escroqueries est élevé. Certains individus ou agents peuvent vous présenter des biens qui ne sont en fait pas sur le marché, voire leur propre bien, et vous réclamer des honoraires.

g. Il n'est pas rare que des agents locaux/propriétaires essaient de profiter des organisations internationales en augmentant le prix du loyer, et donc leur commission, par conséquent il est conseillé de conserver l'anonymat lors des premières étapes.

h. Dans certains endroits, le propriétaire réclamera le paiement intégral de toute la durée de la location (ou au moins de la moitié, autrement dit 6 mois pour un contrat d'un an). Il faut le prévoir car, dans certains cas, la « concurrence » autour des biens immobiliers rendra toute négociation très difficile.

Tous les marchés sont dotés d'agents locaux ou d'agences quelles qu'elles soient. Cependant, leur réputation, leurs compétences et leur connaissance du marché sont inégales ; il faudra donc faire preuve de prudence.

Les contrôles entrant dans le cadre de la « due diligence » sont essentiels. Dans l'idéal, utilisez plusieurs sources d'information pour pouvoir recouper les différents renseignements. Il est primordial d'identifier le bon propriétaire juridique en raison du risque de publicité négative ou des préjudices de réputation qui pourraient survenir en cas de gestion déficiente (s'il s'avère que vous louez un bien à un baron de la drogue local, par exemple).

▶ *Voir 2.1 Vérifications relatives au bien immobilier et aux propriétaires*

Les agents ne sont pas forcément les seuls contacts sur le terrain à disposer d'informations de qualité sur les biens immobiliers et les différents sites. Pensez également aux ONG, aux architectes, aux organisations gouvernementales, aux institutions religieuses, etc.

Bien que la liste étendue puisse être remplie à distance, il est toujours préférable de voir les différentes options de ses propres yeux pour éviter de choisir un bâtiment ou un quartier inappropriés. Cela vous permettra également de montrer à l'agent que vous êtes intéressés, que votre demande est bien réelle, et éventuellement de vérifier que l'information qui vous a été donnée est exacte. D'une manière générale, plus le marché manque de matûrité, plus il sera important de se rendre sur place pour cette recherche.

1.3.2 Cartographie de la liste étendue

Il est extrêmement utile de préparer un plan localisant les différentes options, surtout si vous êtes arrivés récemment dans la région ou que vous

ne vous êtes jamais rendus dans le pays. L'Outil 3 donne un exemple de cartographie des options. Un plan de qualité vous aidera à prendre des décisions et à coordonner les efforts si plusieurs personnes sont chargées de collecter des informations.

Il est conseillé de localiser les sites potentiels par rapport aux lieux d'intérêt particulier tels que les autorités locales, les bases militaires, les hôpitaux, etc.

Vous pourrez pour cela utiliser Google Maps ou un autre logiciel similaire comme Bing Maps. (Bing est aussi efficace que Google Maps et peut offrir une meilleure couverture de certaines zones géographiques.) Pour créer une carte personnalisée sur Google, il vous faudra un compte Gmail. Allez sur Google Maps, puis dans « Paramètres » (roue dentée en bas à droite), sélectionnez « Mes adresses » puis l'option « Créer une carte ». Placez ensuite un marqueur pour chaque adresse spécifique. Il vous faudra alors copier/coller dans Microsoft PowerPoint la carte contenant tous les points d'intérêt, sur laquelle vous pourrez ajouter des graphiques spécifiques et les informations pertinentes pour chaque lieu.

Outil 3

Cartographie des options figurant sur la liste étendue

1.3.3 Processus de présélection

L'objectif, une fois que la liste étendue a été préparée, consiste à réduire à 2 ou 3 le nombre de biens adéquats. Il est conseillé d'analyser en détail chaque bien de la liste de présélection et de se rendre sur place pour confirmer les détails finaux. L'Outil 4 donne un exemple d'analyse du bien. Elle peut être modifiée en lui ajoutant des exigences spécifiques. Il s'agit de la continuation des paramètres de la recherche précédente, mais de manière plus approfondie. Les autres aspects dont il faudra tenir compte sont les suivants :

Les **risques locaux** en matière de sécurité devront être évalués. Tenez compte des aspects suivants :

- Proximité de tout lieu à forte valeur sociale ou symbolique (lieux de culte ou lieux de rassemblement populaires, places principales d'une ville, etc.)
- Proximité d'usines, d'industries lourdes ou de produits chimiques dangereux qui pourraient représenter un danger en cas d'incident
- Voies d'accès (par exemple, il peut être plus facile de repérer les observateurs hostiles si le bureau se trouve dans un cul-de-sac, mais les possibilités d'accès seront bien sûr limitées)
- Risques naturels (par exemple, le risque que les voies d'accès soient affectées par des inondations localisées)

Outil 4

Modèle d'analyse du bien immobilier

Les **aménagements civils** devront être pris en compte, notamment la proximité des services, des banques, des bureaux, des infrastructures, des restaurants, des écoles, etc.

Les facteurs humains et la démographie locale ont un impact direct sur un quartier. Par exemple, la présence d'ambassades contribue à accroître le risque et le niveau de menace, mais elles investissent également beaucoup dans leur sécurité, ce qui profite à tous les bâtiments alentour. Tenez compte des aspects suivants :

- Caractéristiques du quartier (ethnicité, criminalité, niveaux de violence, mode d'utilisation de la zone)
- Qui sont les voisins directs ?
- Qui sont les autres occupants du bâtiment (si vous devez le partager ou s'il s'agit de locaux polyvalents) ?
- À quelle distance se trouvent les infrastructures gouvernementales ou militaires/policières les plus proches ?
- Y a-t-il dans le quartier des personnes/organisations influentes qui pourraient engendrer un conflit potentiel ou offrir une protection ?

Certaines caractéristiques propres au bâtiment rendront certaines propositions plus attractives que d'autres sur les plans fonctionnel, du confort et de la sécurité. Tenez compte des aspects suivants :

- Alimentation électrique et système d'alimentation électrique de secours
- Risque d'incendie
- Caractéristiques mécaniques et électriques du bâtiment
- Gestion des installations
  - Gardiens
  - Parking
  - Sanitaires
  - Nettoyage et maintenance

Outil 4

Modèle d'analyse du bien immobilier

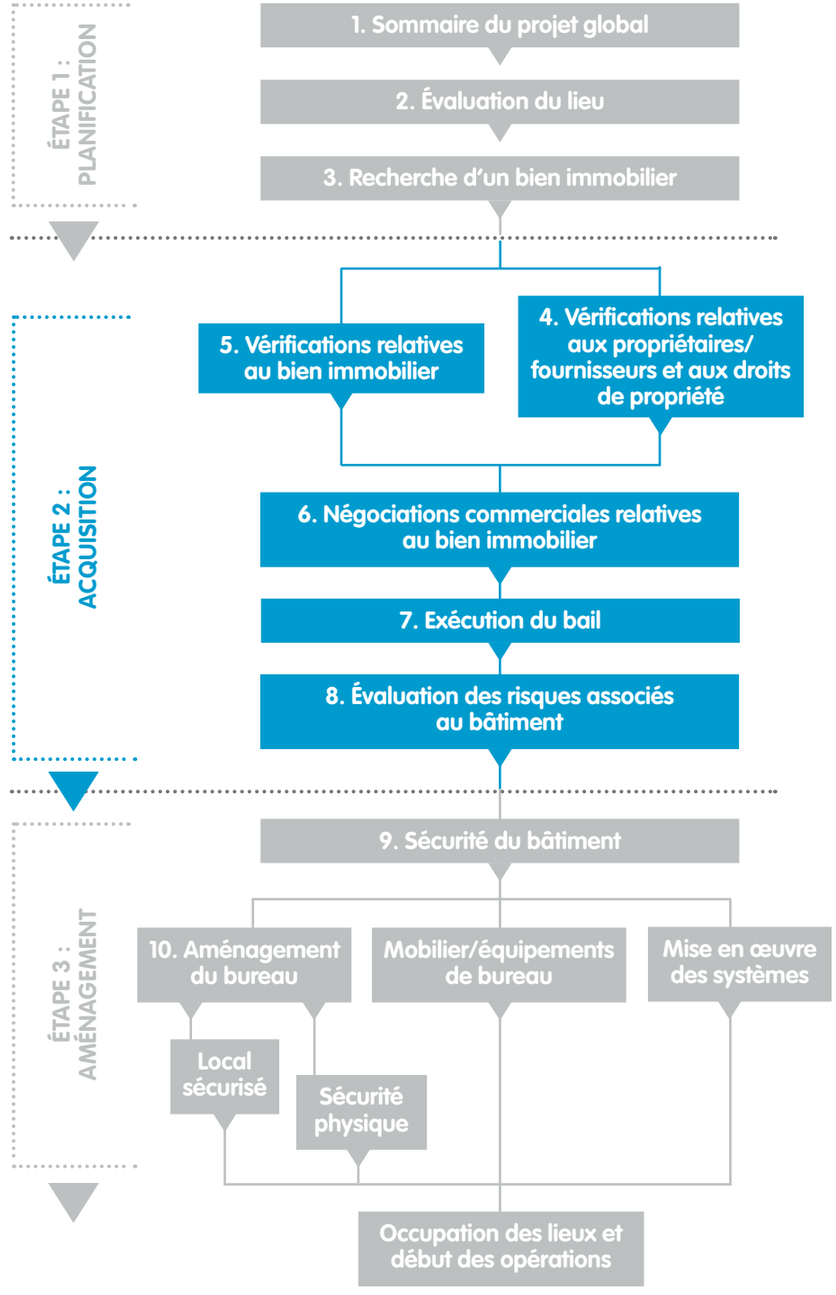
Planification

- Sécurité physique
  - Périmètre
  - Voisinage direct (autres complexes, terrains vagues, etc.)
  - Distance de sécurité
  - Contrôle de l'accès
  - Voies d'évacuation d' urgence
  - Systèmes de détection des intrusions
  - Différentes zones au sein du bâtiment
  - Protection contre les explosions
  - Modération de la circulation
  - Mise à disposition de places de stationnement et emplacements
  - Structure physique et qualité des murs, des portes et des fenêtres

- Matériaux et méthodes de construction
  - Résistance aux tremblements de terre
  - Solidité
  - Béton ou matériaux de construction locaux – et impact sur la gestion de la température

Une fois complétées, les fiches d'analyse du bien immobilier (une fiche par option) devraient vous permettre de prendre une décision éclairée sur les biens à reporter sur la liste de présélection.

2 Acquisition



La phase suivante est celle de l'acquisition. Lorsque les biens immobiliers les plus intéressants ont été identifiés, cette phase couvre la prise de possession du bien, que vous le louiez ou que vous l'achetiez. Cette partie du processus est moins linéaire et, pour gagner du temps, différentes démarches doivent être accomplies simultanément. Les négociations seront sans doute la partie la plus « vivante » du processus d'ouverture du bureau car il y sera question d'argent et les moyens d'existence de vos interlocuteurs seront peut-être en jeu. Ce processus complexe est potentiellement semé d'embûches mais si vous suivez attentivement les conseils fournis dans ce manuel, vous obtiendrez une solution optimale pour l'organisation.

Si à n'importe quel moment, vous avez des doutes ou si quelque chose vous préoccupe sérieusement, arrêtez tout et demandez des conseils avant de débourser de l'argent. De même, si une offre semble trop belle pour être vraie, c'est probablement parce qu'elle l'est. Là aussi, cessez tout et demandez conseil.

2.1 Vérifications relatives au bien immobilier et aux propriétaires

Une fois que vous avez identifié un bien particulier, il est impératif d'effectuer le plus de contrôles possible. Cela vous permettra de vous assurer que les personnes et/ou l'agence impliquées dans la transaction (à la fois le propriétaire et l'agent le cas échéant) sont légitimes et de bonne réputation, que tous les papiers sont en ordre conformément à la législation et que les procédures établies sont bien suivies. Ne pas identifier et gérer efficacement ce risque pourrait entraîner pour votre organisation des pertes financières, des retards, des contraintes et un préjudice de réputation.

Risques à prendre en compte :

a. Quelles sont les références/la réputation du propriétaire ?
b. Traitez-vous avec une personne politiquement exposée ou visée par des sanctions ?
c. La personne a-t-elle, ou a-t-elle eu, des liens avec des groupes terroristes ou armés ?
d. La personne fait-elle l'objet de poursuites judiciaires ?
e. La personne a-t-elle précédemment été déclarée insolvable ou en faillite ?
f. La personne a-t-elle perdu le droit d'être administrateur d'une société ?
g. La personne a-t-elle été condamnée pour corruption ou un délit financier ?

Par ailleurs, il est très important de s'assurer de l'authenticité du titre de propriété et de l'absence de toute créance qui lui serait associée, faute de quoi des litiges juridiques pourraient s'ensuivre. Un cabinet juridique local et un notaire peuvent coordonner ces vérifications, ainsi que d'autres. Les aspects à prendre en compte et/ou mettre au clair sont les suivants :

a. Évaluation du titre existant, de la servitude, de l'hypothèque et de l'engagement

▶ *Voir Glossaire*

b. Droits de propriété autorisés
c. Législations locales et régionales
d. Mise en place d'une personne morale
e. Législation locale relative à l'emploi et au travail
f. Construction et zonage autorisés
g. Assurance
h. Réglementations douanières
i. Attestation d'urbanisme
j. Attestation d'occupation
k. Enregistrement du bâtiment
l. Enregistrement du bail/titre

En général, les propriétaires n'assurent que la structure et les systèmes qu'ils ont installés eux-mêmes. Toute modification de la structure et tout équipement ou machine nouvellement installés devront être couverts par le locataire, autrement dit l'ONG.

Il est également important de vérifier quelles modifications peuvent être apportées au bien immobilier et ce qui se passera à la fin du bail. Par exemple, les ajouts tels que des unités de climatisation, des portes ou des serrures deviendront-ils la propriété du propriétaire, ou le bien doit-il être restitué dans son état d'origine ?

Lorsqu'un bien est acheté et non loué, il est indispensable de procéder à des contrôles plus approfondis, couvrant non seulement le titre de propriété (et les mesures à prendre pour limiter les éventuelles revendications territoriales en sommeil) mais aussi :

a. Les obligations du vendeur relativement au terrain avant la vente (par exemple, bien vacant, décontamination, nivellement)
b. L'aide offerte par le propriétaire avec l'autorité d'aménagement du territoire locale et les approbations de permis (avant la signature finale, ou après, mais seulement après qu'une option de résiliation supplémentaire a été convenue)
c. Assurance permanente du propriétaire et autres obligations pendant la durée du bail
d. Risques de pollution par le sol vs. réduction de la responsabilité

Acquisition

2.1.1 Vérifications du bien

Après avoir examiné de près les aspects juridiques de la transaction, il est tout aussi important de vérifier à fond les éléments physiques du bien immobilier. Inspectez le bureau ou le bâtiment pour vous assurer qu'il est entièrement acceptable. Pour les baux de location, cela inclut notamment les points suivants :

a. Inspection du bâtiment (structurelle, technique, mécanique et électrique)
b. Bilan environnemental
c. Bilan sismique
d. Études d'évaluation des risques de sécurité
e. Études d'évaluation des risques d'incendie
f. Analyse des occupants du voisinage et des environs
g. Aménagements du bien (eau, électricité, gaz, égouts, etc.)
h. Connectivité entre le bien et les principaux centres d'activités et villes (transport et infrastructure)
i. Fourniture de mobilier et d'équipements de bureau
j. Capacité à répondre aux besoins en matière d'aménagement/de développement (le cas échéant)
k. Coût des travaux d'amélioration (le cas échéant)
l. Permis obligatoires pour pouvoir procéder à des aménagements/des développements (le cas échéant)

Si le résultat de ces inspections est inacceptable, l'obligation d'y remédier doit être négociée avec le propriétaire, en fonction des besoins, et l'organisation doit prendre des mesures pour réduire les risques résultant de tout aspect ne dépendant pas du propriétaire.

S'il s'agit d'un achat, les éléments suivants doivent être pris en compte en plus de ceux qui précèdent :

a. Réglementation en matière d'aménagements/de zonage du bien (développement autorisé, licences d'exploitation, etc.)
b. Bilans pollution
c. Adéquation de la topographie du bien
d. Bilans sismiques
e. Bilans environnementaux
f. Enquêtes initiales avec les autorités locales sur les développements prévus
g. Besoins en matière d'augmentation des capacités des services publics, et capacité à le faire

Si, lors de l'inspection, certains éléments de la liste ci-dessus sont jugés alarmants (ou en cas de toute autre préoccupation), abandonnez l'idée d'occuper ce bien, ou menez des négociations jusqu'à ce que le problème soit résolu.

2.2 Négociations

La liste ne contenant plus que 2 ou 3 options, il faut désormais entamer les négociations commerciales. Il est important qu'à ce stade, les vérifications relatives au bien aient démarré pour permettre aux négociations d'inclure tout résultat dans les conditions commerciales.

Le processus de négociation est similaire que vous décidiez de louer ou d'acheter un bureau. La principale différence est que, pour une location, une relation contractuelle permanente est instaurée entre l'organisation et le propriétaire. Autrement dit, plus le bail est détaillé, plus la relation aura des chances de se poursuivre sans heurts. Un achat donne lieu à un transfert de titre et donc de la propriété à un moment spécifique.

Les démarches conseillées pour ces négociations sont les suivantes :

a. **Définir les principales conditions du bail.** Il est crucial de définir les conditions qui sont importantes pour l'organisation.
b. **Préparer une lettre d'intention.** L'objectif de la lettre d'intention est de convenir des conditions commerciales et de donner à l'organisation le temps de procéder aux vérifications appropriées, de préparer le bail et d'obtenir les accords nécessaires à la signature du bail. Si, à n'importe quel moment, les négociations échouent ou si l'option s'avère inadaptée, la nature non contraignante de la lettre permet aux parties de s'éloigner sans encourir de pénalités.

De nombreux propriétaires et agents locaux de ces marchés connaissent relativement mal les attentes d'un occupant international, et ont probablement pour habitude de simplement fixer le loyer/le prix, la date de début du bail/sa durée ou la date d'achat. Nous savons qu'il vaut mieux définir clairement toutes les exigences dès le départ. Par conséquent, il est conseillé de rédiger une lettre d'intention non contraignante et exhaustive[1] reprenant les conditions du bail que vous estimez importantes. Cela réduira tout risque de malentendu.

Outil 5
Conditions du bail

Outil 6
Principales conditions du bail

Outil 7
Modèle de lettre d'intention

1 Une lettre d'intention pouvant être interprétée comme contraignante, il est impératif d'inclure la mention « sous réserve de contrat – accord non contraignant ni exécutoire », et d'obtenir l'approbation d'un conseiller juridique local avant de la signer. Voir Outil 9 – Lettre d'intention.

Une lettre d'intention peut être aussi simple que l'on veut, mais plus elle contient d'informations, plus les négociations ultérieures seront facilitées.

Outil 7
Modèle de lettre d'intention

Parmi les conditions ou facteurs figurant souvent dans les lettres d'intention, citons les suivants :

- Détails du bien à louer
- Dates de la location et durée
- Options de résiliation et de renouvellement
- Préavis
- Loyer (ou prix de vente) et période de franchise de loyer
- Apport en capital et autres mesures incitatives
- Frais de service et taxes
- Tout autre coût
- Clauses d'indexation
- Devise et fréquence du paiement
- Cautions et garanties bancaires
- Options en matière de sous-location, d'affectation et de restitution partielle
- Droit de préemption
- Travaux à effectuer et accès nécessaire
- État du bien en début de bail et à la sortie des lieux
- Travaux de maintenance et de remise en service
- Réparations structurelles
- Responsabilités du propriétaire/du locataire ou du vendeur/de l'acheteur
- Assurances
- Accès au bureau et sécurité de celui-ci
- Droit d'installer une signalisation, de poser des antennes, de modifier les dispositifs de sécurité, etc.
- Frais (notaire, droit de timbre)
- Clause d'exclusivité
- Clause de confidentialité
- Clause non contraignante

Il est conseillé de présenter la lettre d'intention au propriétaire après plusieurs discussions/réunions et de bien expliquer la démarche pour ne pas l'embrouiller ou l'alarmer. En outre, lors des négociations, il est fortement recommandé d'inclure une « option de résiliation exceptionnelle » qui vous donnera le droit de résilier le contrat à tout moment en cas d'urgence locale imprévue, d'incident diplomatique, de crise, de violences, de coup d'État ou de guerre. L'objectif doit être de s'assurer que toutes les conditions et obligations des baux cessent à l'expiration de l'accord et que l'accord devienne nul et non avenu, votre organisation étant exempte de toute responsabilité à compter de cette date.

c. **Négocier la lettre d'intention.** Lorsqu'une visite initiale a été faite et qu'une réunion avec le propriétaire a eu lieu, au cours de laquelle la lettre d'intention lui a été remise, il peut être envisageable de négocier la lettre d'intention à distance (par téléphone, Skype et courriel). Les négociations devront se poursuivre jusqu'à ce que vous obteniez une réponse positive à vos principales exigences.

2.3 Exécution du bail

En transmettant au conseiller juridique de votre organisation la lettre d'intention dont il a été convenu, vous lui permettrez de rédiger les documents nécessaires et de les envoyer au propriétaire afin d'obtenir son accord final. Si le processus de vérification n'a pas relevé de points préoccupants ou que les modifications à apporter au bien ont été négociées avec succès dans la lettre d'intention, l'exécution du contrat légal devrait être relativement simple.

Le modèle de l'acte de location/vente dépendra du pays et de la réglementation à laquelle le bien est assujetti. Il est important de comprendre les processus locaux pour assurer la légalité du contrat. Par exemple, certains pays exigent que les documents signés par les deux parties soient certifiés conformes. Par ailleurs, les contrats de vente doivent souvent être enregistrés auprès des autorités locales compétentes. De même, les réglementations relatives aux baux varient d'un pays à un autre. Par exemple, dans certains pays, il est obligatoire d'enregistrer les contrats de location, et pas dans d'autres.

2.3.1 Questions relatives au partage du site

Le fait de partager des bureaux peut considérablement réduire les coûts, mais aussi entraîner des frictions si la situation est mal gérée. Plus les organisations sont similaires et proches en termes de sensibilité culturelle, moins elles seront susceptibles d'être en désaccord. En cas de co-localisation d'un bureau avec une autre ONG, il est généralement préférable de choisir une organisation financée par le même bailleur de fonds, ce qui pourrait faciliter les conditions financières.

▶ *Voir Annexe : Bureaux partagés*

Acquisition

Une fois que les deux parties auront convenu de partager un bien, elles devront se réunir pour décider des points suivants :

a. Logistique générale du bureau
b. Comment partager l'équipement de bureau
c. Comment partager les frais, par exemple le salaire du réceptionniste, le cas échéant
d. Comment partager les frais associés à la location de la ligne téléphonique, de la connexion à Internet et autres coûts connexes
e. Comment partager les frais de nettoyage du bureau
f. Responsabilité à l'égard de la mise en œuvre et de la gestion des services de gardiens et d'autres procédures de sécurité
g. Pratiques courantes pour veiller à la santé et la sécurité sur le bien et les maintenir
h. Processus de résolution des litiges

Pour éviter tout litige potentiel, il est conseillé de préparer un contrat de sous-location couvrant tous ces facteurs.

2.4 Évaluation des risques associés au bâtiment

Outil 8

Check-list pour préparer une évaluation des risques associés au bâtiment

Entre la remise des clés et le démarrage des opérations, une évaluation complète des risques doit être effectuée pour identifier et réduire les risques susceptibles d'affecter les personnes, les processus et la productivité. Vous trouverez des conseils à ce sujet dans la publication de l'EISF *Évaluations de la sécurité*, 2013.

▶ *Voir Manuel de l'EISF « Évaluations de la securité »*

Les risques et les dangers à prendre en compte sont notamment les suivants :

Outil 9

Check-list relative aux services

a Vol d'équipement de bureau, d'effets personnels ou de fournitures appartenant à l'agence.
b Possibilité de troubles civils à proximité (par exemple, émeutes).
c Risque d'activités militaires/terroristes (dispositifs explosifs et armes à feu légères).
d Facteurs tels que des incendies, des inondations ou des tremblements de terre.
e Composition du personnel et relations intertribales ou ethniques.

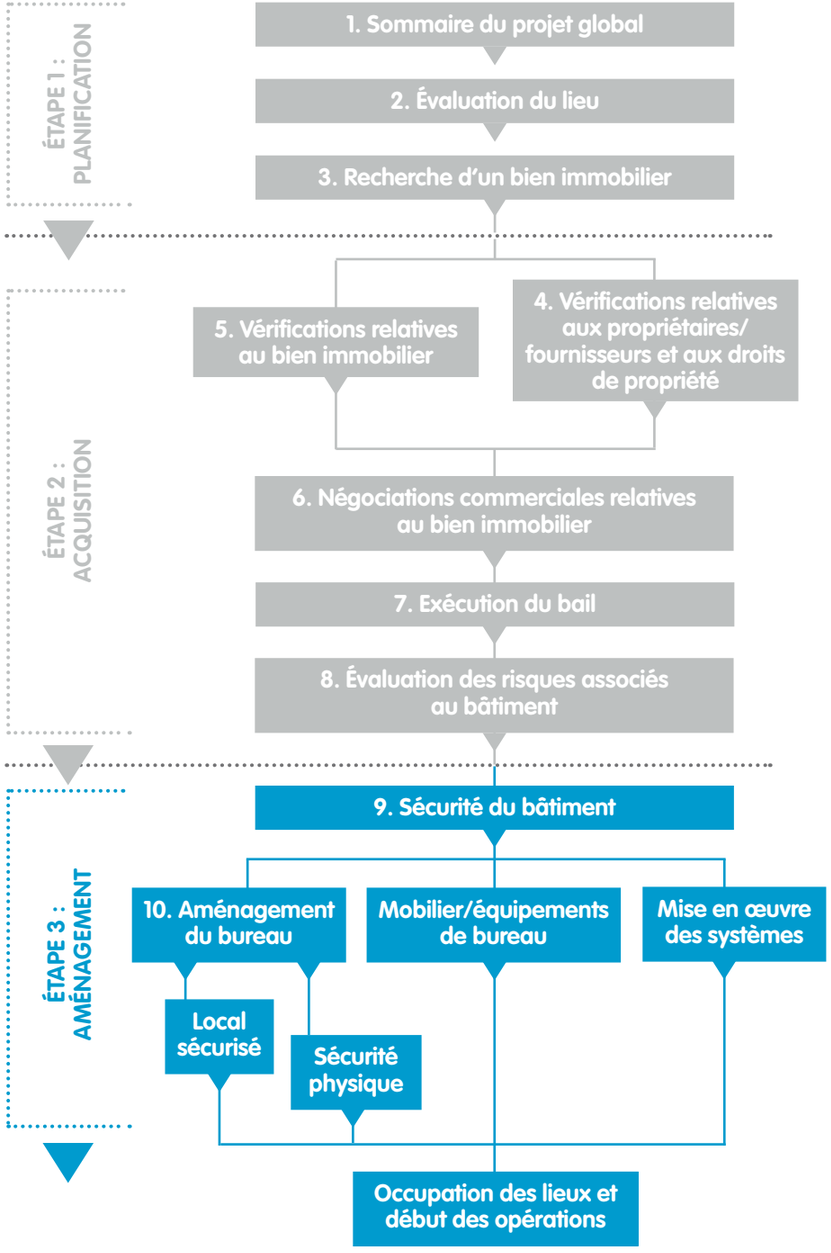
Les résultats de l'évaluation des risques devraient ensuite permettre d'orienter la politique du bureau, les procédures opérationnelles et les améliorations à apporter dans le domaine de la sécurité.

Dans le cadre du processus d'audit, plusieurs points devront être inspectés pour déterminer l'état actuel des services publics tels que la protection contre les incendies, l'approvisionnement en eau et l'alimentation électrique.

« Si des modifications ou des mises à niveau sont requises, leur impact sur le voisinage devra être pris en compte (par exemple, point d'accès secondaire, générateur tournant pendant de nombreuses heures, réservoir à eau de grande contenance sur le toit, etc.) car ces facteurs peuvent affecter la manière dont votre organisation se fait accepter dans la région. »

Aménagement

Démarches à accomplir avant le début des opérations



Lorsque vous avez pris possession du bureau, les dernières démarches peuvent être menées simultanément étant donné que le risque d'investissement a été réduit au maximum. Il devrait désormais être possible de commencer à modifier le bien, acheter des meubles, des installations et des aménagements intérieurs et d'embaucher des employés locaux. Ce processus sera fonction de l'évaluation des risques associés au bâtiment réalisée lors de l'étape précédente.

3.1 Sécurité du bâtiment

La sécurité du bâtiment, de ses occupants, de ses visiteurs et de ses opérations devra être conforme au budget et à la propension au risque de l'organisation. Toutes les mesures qui seront prises devront veiller à respecter un équilibre entre les dangers locaux, le profil public de l'organisation et sa politique organisationnelle. Si l'environnement est complexe ou à haut risque, nous vous suggérons de consulter un spécialiste de la gestion des risques de sécurité. Une amélioration des mesures de sécurité sera peut-être nécessaire et elle devra s'appuyer sur les résultats de la précédente évaluation des risques associés au bâtiment, en tenant compte de tous les aspects du risque, à savoir tant le danger que l'impact sur l'image de l'organisation, sa réputation et son acceptation.

Quel que soit le système mis en place, il faudra réfléchir aux conséquences. Si vous avez un système de vidéosurveillance, un agent va-t-il en être chargé 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ou s'agit-il uniquement d'un outil d'analyse en cas de problème (plutôt qu'une mesure préventive) ?

Il est important que l'objectif de toute mesure de sécurité soit clair. Il est facile de poser du fil barbelé en haut des murs pour dissuader les éventuels cambrioleurs, mais cela aura-t-il pour effet malencontreux d'attirer l'attention sur le bâtiment, en suggérant qu'il doit s'y trouver des biens de valeur à protéger ?

Parmi les points spécifiques à prendre en compte, citons les suivants :

a. Sécurité du périmètre. Avez-vous besoin d'une barrière physique autour du bureau, du parking ou du complexe ? S'il y en a déjà une, répond-elle à vos besoins ?

b. Contrôle de l'accès. Si vous avez un périmètre sécurisé, faut-il contrôler qui entre et qui sort ? Cela s'applique également au portail principal du complexe ou à la porte d'entrée des bureaux.

c. Il pourra s'avérer nécessaire de prendre des mesures de sécurité électroniques, par exemple vidéosurveillance, alarmes, etc.

d. L'éclairage de sécurité a un rôle dissuasif efficace sur la criminalité et devrait servir à éclairer les zones extérieures vulnérables (périmètre, bâtiments, parkings, etc.) et l'entrée principale. Cependant, l'impact sur les voisins devra également être pris en compte. En effet, ceux-ci risquent d'être mécontents si une lumière éclaire leur chambre chaque fois que le gardien effectue sa ronde.

e. Le contrôle des véhicules et des places de parking du personnel et des visiteurs aura un impact direct sur la sécurité et devra être planifié avec soin.

f. Un local sécurisé devra être envisagé si le niveau de danger l'exige.

▶ *Voir 3.3.1 Locaux sécurisés*

g. Les voies de secours et les abris devront être identifiés et contrôlés régulièrement. Le personnel devra savoir quelle voie emprunter, quand et pour quelles raisons, et des exercices réguliers simulant une urgence devront être effectués.

h. Besoin potentiel de ralentir l'avancée des intrus, par exemple en utilisant des portes internes/déflecteurs.

i. Les procédures à utiliser en cas d'urgence/d'incident devront être consignées par écrit et faire l'objet d'exercices fréquents, et des procédures de bilan post-événement devront être instaurées.

Il est important que les mesures de sécurité ne se transforment pas en risques de sécurité : par exemple, la pose de barreaux aux fenêtres pourrait empêcher une évacuation en cas d'incendie ou de tremblement de terre.

Des services de gardiennage seront éventuellement nécessaires pour sécuriser le périmètre, contrôler l'accès et réagir aux événements. Il faudra alors choisir entre engager une société de sécurité privée (SSP), des gardiens locaux, des veilleurs, ou plusieurs de ces acteurs. Il est crucial de déterminer au préalable :

- Ce qu'ils seront tenus de faire et de ne pas faire.
- Si les veilleurs ou gardiens seront présents sur le lieu des logements lorsque le personnel n'est pas au bureau.
- Si les gardiens sont armés, le type de réponse armée qu'ils peuvent utiliser.
- La personne chargée de gérer les gardiens, leur formation et les cours de remise à niveau qu'ils devront suivre.

▶ *Voir document d'information de l'EISF « Engager les services d'Entreprises de sécurité privées : Orientations à l'intention des organisations non gouvernementales »*

3.2 Création du bureau

Lors du processus de sécurisation du bureau, les préparatifs doivent inclure la mise en œuvre de méthodes de travail efficaces. Parmi les points à prendre en compte, citons les suivants :

a. Un lieu physiquement sécurisé situé dans le bureau pour stocker les données, les informations confidentielles, l'argent et autres articles de valeur, en tenant compte de la question de l'accès en dehors des heures de bureau et de celle de la duplication en cas de perte.

b. Un espace approprié pour permettre à l'entretien des véhicules/du parc automobile d'être effectué correctement et dans un environnement sûr.

c. Les moyens de communication fiables à établir et maintenir et l'installation d'un système de sauvegarde.

d. Les contrôles à effectuer sur tous les fournisseurs pour confirmer leur fiabilité et leur réputation. Veillez à faire preuve d'impartialité en vous fournissant de manière équitable auprès de groupes ou zones ethniques et/ou politiques. Parmi les points à établir en matière de fournisseurs, citons les suivants :

   i. Obtenir un approvisionnement en combustible fiable.

   ii. Veiller à la constitution sûre et sécurisée d'un stock de combustible, surtout si les générateurs ou les radiateurs doivent régulièrement être allumés.

   iii. Veiller à un approvisionnement adéquat en eau potable ou mettre en place un système de livraison et de stockage.

   iv. Entretien de l'équipement et/ou révision de l'équipement de bureau.

   v. Les membres du personnel employés au bureau devront faire l'objet de vérifications pour s'assurer qu'ils ne posent pas de risques à la sécurité.

L'adoption d'une stratégie d'acception est cruciale et doit faire partie intégrante du processus global. Les activités de l'organisation pouvant avoir un impact négatif sur la vie de vos voisins (générateur bruyant, voitures garées dans la rue), des mesures devront être envisagées pour atténuer les éventuelles nuisances. Envisagez par exemple de fournir à vos voisins de l'électricité produite par votre générateur et/ou convenez de l'heure à laquelle celui-ci sera éteint.

a. Décider de la stratégie d'acception à mettre en œuvre en fonction du contexte et de l'organisation.

N'oubliez pas que les voisins et les autres parties prenantes se renseigneront eux aussi sur votre organisation en consultant Internet et les médias sociaux. La stratégie d'acceptation et le comportement du personnel devront en tenir compte.

b. Envisager d'organiser un événement de lancement inclusif pour annoncer la présence de l'ONG et établir des liens de qualité au niveau local afin d'instaurer des relations positives.

c. Prévoir un système permettant de répondre aux médias en cas d'incident grave dans le cadre de votre planification des mesures d'urgence.

d. Veiller à ce que toutes les communications mettent en avant la mission et le mandat de l'organisation conformément à la stratégie d'acceptation globale, par exemple en soulignant le fait que tous les programmes mis en œuvre par l'organisation sont respectueux des principes humanitaires.

Le personnel du service des Ressources humaines doit être choisi conformément aux législations locales relatives au travail, aux coutumes et à la démographie sociale, y compris en tenant compte des relations interethniques, faute de quoi des tensions risquent d'éclater et de remettre en question la neutralité de l'ONG. Cela s'applique à l'embauche de réceptionnistes, de gardiens locaux, de chauffeurs, d'agents d'entretien et de personnel travaillant sur les programmes.

« Sur place, collaborez avec les anciens pour comprendre les coutumes locales en matière de sécurité et identifier les mesures appropriées pour diminuer ces risques. Par exemple, embauchez des gardiens identifiés par les anciens, pour que la communauté se sente responsable à l'égard de la sécurité du site. Cela se fait souvent pour les entrepôts locaux. »

3.2.1 Mobilier de bureau

Pendant la phase d'aménagement, votre organisation dans son ensemble doit décider des mobiliers et équipements de bureau dont elle a besoin pour opérer efficacement. Sur de nombreux marchés, la fourniture de meubles peut être négociée par l'intermédiaire de l'agent immobilier dans le cadre d'un contrat de location ou d'achat. Au minimum, l'agent devrait être en mesure de vous dire où vous adresser pour trouver des meubles ou des équipements.

3.3 Procédures opérationnelles standardisées et planification des mesures d'urgence

Dans le cadre de l'ouverture d'un bureau, des procédures opérationnelles standardisées doivent être développées et mises en œuvre pour les déplacements du personnel et des visiteurs vers et depuis le bureau, ainsi qu'à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment.

La planification des mesures d'urgence devra faire partie de la phase de planification initiale et se poursuivre pendant toute la durée du programme. Différents types de plans de continuité des opérations et des activités peuvent être employés en fonction de la nature des opérations, mais une planification générique des mesures d'urgence devra essentiellement comprendre trois volets :

1. Risques susceptibles de retarder les progrès dans la mise en place et l'ouverture du bureau :
   a. Tenir compte du rythme des affaires au niveau local.
   b. Envisager la possibilité que le projet fasse l'objet de retards imprévus.
   c. Tenir compte des jours fériés locaux/fêtes religieuses qui pourraient ralentir les progrès.
   d. Anticiper les coûts imprévus et non inscrits au budget.
   e. Respecter les principes de gestion des risques applicables à la gestion d'un projet.
2. Risques susceptibles d'impacter les opérations :
   a. Réaliser des évaluations des risques exhaustives et prévoir tous les accidents ou incidents possibles (par exemple émeutes, EEI/bombes, crimes, etc.)
   b. Prendre toutes les dispositions nécessaires en prévision d'éventuels troubles civils. et/ou mouvements de contestation à proximité du bureau.
   c. Tenir compte des facteurs environnementaux qui nécessitent une intervention d'urgence (par exemple inondations, glissements de terrain, tremblements de terre, etc.)
   d. Suivre la situation politique en cas d'instabilité potentielle.
   e. Disposer d'une politique régissant les enlèvements.
   f. Disposer d'une politique régissant les actes de coercition.
3. Risques physiques directs pour les employés et les visiteurs :
   a. Élaborer des procédures complètes régissant pour le personnel international la relocalisation au sein du pays et l'évacuation du pays, ainsi que des procédures applicables au personnel national et relocalisé. Il s'agira d'inclure des procédures dites d'« hibernation » permettant au personnel de se retirer en un lieu sûr jusqu'à ce que le danger se soit dissipé. Ce risque peut être dû à des troubles civils ou politiques, une action militaire, des actes de terrorisme, une maladie ou une catastrophe naturelle.
   b. Les infrastructures médicales doivent être localisées, visitées et évaluées afin que chacun connaisse le niveau de traitement professionnel dont il pourra éventuellement bénéficier. Les procédures d'admission doivent également être comprises ; le fait que le centre soit approuvé par l'assurance santé peut ne pas suffire pour assurer une admission rapide en cas d'urgence.

Aménagement

c. Toutes les voies ayant trait aux points d'extraction ou aux infrastructures médicales devront être étudiées et, dans l'idéal, faire l'objet d'un exercice de reconnaissance, de même que les voies de secours à emprunter au cas où des postes de contrôle, des actes de violence ou une catastrophe naturelle empêcheraient l'utilisation des voies principales.

La planification des mesures d'urgence doit être un processus constat et itératif évoluant du début à la fin du projet. Il faudra envisager la possibilité de devoir procéder à tout moment à une évacuation d'urgence. Par conséquent, tout contrat de location devra comprendre une clause prévoyant le cas où l'agence devra quitter les lieux dans la précipitation, décrite ci-dessus comme une « option de résiliation exceptionnelle ».

3.3.1 Local sécurisé

Un « local sécurisé » est une salle préparée et identifiée à l'avance dans laquelle le personnel peut rapidement se retirer en cas d'urgence. Sa construction dépendra de la structure du bâtiment et de la nature du danger potentiel, par exemple attaques physiques cibles, troubles civils généraux ou tentatives d'enlèvement. Ce local devra se trouver à l'intérieur même du bâtiment et être doté d'une porte blindée pour empêcher tout accès indésirable. Si le local a des fenêtres (il est préférable qu'il n'en ait pas), elles devront être grillagées et recouvertes d'un film de protection pour empêcher les projectiles de pénétrer dans le local et réduire le risque de bris de glace. S'il existe un risque lié à l'usage d'armes légères ou lourdes, les murs devront être renforcés pour protéger le local et ses occupants de telles menaces (et une certaine distance devra absolument être respectée entre les murs du local et les murs externes). Le local devra être doté de moyens de communication alternatifs (en bon état de fonctionnement), de nourriture, d'eau, de matériel médical, d'équipements de lutte contre les incendies et d'un système sanitaire, les occupants risquant de s'y trouver pendant plus longtemps que prévu.

Questions à prendre en considération :

- Pendant combien de temps un confinement devra-t-il être maintenu (proximité de l'aide extérieure) et combien de personnes seraient incluses ?
- Le local doit se trouver à proximité du lieu où se déroulent les activités normales de l'organisation, dans l'idéal à l'intérieur même du bâtiment.
- Dans les zones pouvant faire l'objet de bombardements aériens ou de tirs d'artillerie, il est conseillé d'installer un local au rez-de-chaussée ou au sous-sol.
- Si le local doit servir à protéger ses occupants des tirs d'armes légères, au moins deux murs devront séparer les murs du local des murs externes du bâtiment.
- Le local devra être équipé d'une porte blindée qui s'ouvre vers l'extérieur (pour qu'il ne soit pas possible de s'introduire dans le local en donnant des coups de pied).
- La porte devra être verrouillable de l'intérieur (de préférence avec une serrure solide à pêne dormant). Il faudra tenir compte de la solidité des gonds et de la serrure.
- La porte ne devra PAS être verrouillable de l'extérieur (pour éviter que les occupants ne se retrouvent enfermés).
- L'entrée devra être positionnée de telle sorte à offrir des « angles morts » qui permettront aux occupants d'être protégés en cas de tirs de projectiles par la porte.
- Dans l'idéal, le local sécurisé devra être doté d'une sortie sécurisée indépendante (par exemple une fenêtre blindée équipée d'une grille métallique amovible). Si le local a également une porte située à l'arrière, elle devra être sécurisée pour que l'on ne puisse ni s'en servir pour pénétrer dans le local, ni la bloquer facilement depuis l'extérieur.
- Les articles nécessaires à la toilette et la propreté revêtent une grande importance en cas d'occupation prolongée du local.
- De l'eau potable, du matériel médical et des rations devront dans la mesure du possible être stockés dans le local.
- Un système d'éclairage, des torches et des bougies devront être prévus.
- Vêtements chauds appropriés selon les conditions.

« Il faudra répéter les procédures d'évacuation vers le local sécurisé, et ne surtout pas attendre une véritable urgence pour savoir comment procéder ! »

Annexe : Bureaux partagés

Différentes organisations peuvent avoir différentes attitudes à l'égard de la sûreté et de la sécurité. Dans de nombreux contextes à faible risque, cela ne constitue pas une préoccupation majeure ; mais lorsque les niveaux de risque augmentent, il est important que tous les occupants d'une structure partagée coordonnent leurs mesures de sûreté et de sécurité.

Lorsque plusieurs organisations se réunissent pour partager un bien, on constate souvent un manque de vision commune de ce qui constitue une sécurité adéquate. Par exemple, si un complexe ou un bureau est partagé et qu'un incendie se déclare, engendrant la destruction d'équipements, les compagnies d'assurance ou les bailleurs de fonds chercheront à savoir quelles mesures de prévention des incendies étaient en place, qui était chargé de s'assurer du contrôle et du bon fonctionnement des systèmes d'alarme et des extincteurs, de faire inspecter les installations électriques du bâtiment, d'appliquer l'interdiction de fumer, etc. Si les réponses sont vagues, de nombreux assureurs ou bailleurs de fonds sont susceptibles de refuser de remplacer les équipements détruits. Ce problème est d'autant plus grave si des personnes sont blessées ou décèdent du fait d'un incendie, d'un vol, d'une prise d'otages ou d'un délit grave.

Si la responsabilité en matière de sûreté et de sécurité incombe à l'ensemble du personnel à tous les niveaux, c'est généralement l'organisation locataire qui est juridiquement responsable de la sûreté et de la sécurité.

En cas d'incident, le locataire sera tenu responsable par les agences externes (police, gouvernement hôte, bailleurs de fonds, compagnies d'assurance, membres des familles, voisins) et les agences qui occupent le bien. Cela ne décharge par les autres organisations qui partagent le bloc de leur propre responsabilité envers l'appui et l'application des règlements relatifs à la sûreté et la sécurité. En vertu de la loi, il faudra déterminer si l'incident résulte d'une négligence. Si un membre du personnel est considéré comme ayant fait preuve de négligence dans l'application des règlements ou procédures établis, entraînant une perte, des blessures ou un décès, cela pourra également avoir des conséquences morales et juridiques.

Dans l'idéal, toutes les organisations qui partagent une structure ou un bureau procéderont à une évaluation des risques, conviendront des résultats, et élaboreront des stratégies d'atténuation des risques pour réduire l'exposition au danger et l'impact éventuel de celui-ci, et, ce faisant, accepteront leur responsabilité conjointe envers l'application de ces stratégies. Il est fort probable que la mise en œuvre d'un environnement partagé sûr et sécurisé ait un coût financier. Il faudra donc également convenir d'un mode de prise en charge et de répartition de ces coûts.

On considère généralement qu'il existe cinq niveaux de risque :

1. Risque très faible

2. Risque faible

3. Risque moyen

4. Risque élevé

5. Risque très élevé

Cette classification varie d'une organisation à une autre, mais quoi qu'il en soit, les normes minimales de sûreté et de sécurité pour un bureau partagé présentant un risque de niveau 1 seront très différentes de celles d'un bureau présentant un risque de niveau 5.

Les aspects pris en compte à chaque niveau de risque sont les suivants :

- Sécurité physique des installations
- Contrôle de l'accès
- Signalement des incidents
- Incendies
- Premiers secours
- Communications

Toutes les organisations doivent au moins être dotées d'un plan de sécurité pour chaque pays où elles opèrent, quel que soit le niveau de risque de sécurité. Chaque organisation du bureau partagé peut disposer de son propre plan de sécurité, ou bien il peut être convenu de ce que l'organisation locataire doit élaborer et mettre en application un plan de sécurité accepté par tous les occupants. Cette mesure doit être considérée comme le strict minimum dans le cadre de la démarche de sûreté et de sécurité des installations partagées.

Annexe

La check-list ci-dessous énumère les aspects minimaux à prendre en compte à chaque niveau de risque.

Normes minimales pour les bureaux partagés

Catégorie	Normes minimales à chaque niveau de risque				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Sécurité des installations					
Murs ou clôtures périphériques			X	X	X
Principal portail d'accès			X	X	X
Portail de sortie d'urgence à l'arrière du bâtiment			X	X	X
Éclairage du bloc			X	X	X
Zone de réception sécurisée				X	X
Mécanismes de bouton d'alerte				X	X
Système d'alarme en dehors des heures de bureau				X	X
Local sécurisé interne ou bunker interne				X	X
Accès au toit condamné ou contrôlé				X	X
Film anti-éclats aux fenêtres				X	X
Générateur de secours et carburant			X	X	X
Agents de sécurité (24 heures/24)			X	X	X
Contrôle de l'accès					
Agents de sécurité en poste au principal portail d'accès			X	X	X
Carte d'identification du personnel avec photo				X	X
Obligation pour le personnel de signer le registre des arrivées et des départs au portail				X	X
Obligation pour les visiteurs de présenter une pièce d'identité			X	X	X
Obligation pour les visiteurs de signer le registre			X	X	X
Fouille des véhicules des visiteurs avant leur entrée				X	X
Interdiction pour les véhicules des visiteurs de pénétrer dans le complexe				X	X
Pass provisoire remis aux visiteurs			X	X	X
Obligation d'escorter les visiteurs à l'intérieur du complexe				X	X
Obligation de fouiller les véhicules des sous-traitants				X	X

Annexe

Catégorie	Normes minimales à chaque niveau de risque				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Signalement des incidents					
Système de signalement des incidents partagé			X	X	X
Système d'enquête sur les incidents partagé			X	X	X
Suivi des incidents externes (subis par d'autres ONG)			X	X	X
Accès au système d'alerte de l'ONU				X	X
Systèmes d'alerte d'autres ONG				X	X
Stratégie de communication de crise partagée			X	X	X
Prévention des incendies					
Extincteurs, au moins un par étage	X	X	X	X	X
Sorties de secours : verrouillées de l'extérieur / ouvertes de l'intérieur	X	X	X	X	X
Issues / escaliers de secours pour les bâtiments à étages	X	X	X	X	X
Détecteurs de fumée	X	X	X	X	X
Interdiction de fumer à l'intérieur du bâtiment (zone spécialement réservée aux fumeurs)	X	X	X	X	X
Inspection annuelle des installations électriques			X	X	X
Extincteurs testés tous les 6 mois	X	X	X	X	X
Personnel formé à l'utilisation des extincteurs	X	X	X	X	X

Catégorie	Normes minimales à chaque niveau de risque				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Dispositif d'alarme manuel			X	X	X
Exercices d'évacuation en cas d'incendie et voies d'évacuation tracées	X	X	X	X	X
Interdiction d'entreposer du carburant / des matériaux inflammables à proximité des bâtiments	X	X	X	X	X
Interdiction d'entreposer des détritus / ordures / matériaux inflammables dans le complexe	X	X	X	X	X
Premiers secours					
Trousses de premiers soins de base dans tous les bâtiments	X	X	X	X	X
Personnel désigné formé aux premiers soins avancés		X	X	X	X
Trousses pour traumatisme disponibles			X	X	X
Défibrillateur automatique			X	X	X
Panneaux indiquant l'emplacement des trousses de prévention post-exposition			X	X	X
Trousses de premiers soins dans les véhicules, pour tous les véhicules partagés		X	X	X	X
Civières, attelles destinées à une auto-évacuation			X	X	X
Médecins, cliniques, hôpitaux pré-approuvés			X	X	X

Catégorie	Normes minimales à chaque niveau de risque				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Communications					
Chaîne téléphonique d'urgence partagée	X	X	X	X	X
Système de gardien en place pour la sécurité ou les évacuations			X	X	X
Téléphone satellite à la disposition de tous les membres/partenaires			X	X	X
Ordinateurs dotés de pare-feu si le réseau est partagé	X	X	X	X	X
Stratégie de communication en temps de crise partagée	X	X	X	X	X
Stratégie de marque/visibilité convenue entre les organisations qui partagent le bien			X	X	X
Système de divulgation de déclarations controversées convenu entre les organisations qui partagent le bien			X	X	X

Glossaire

Acte – Document juridique transmettant le titre relatif à un bien.

Acte de vente – Document écrit par lequel la propriété d'un bien personnel est transférée.

Bail – Accord écrit passé entre le propriétaire du bien et le locataire stipulant le paiement et les conditions selon lesquelles le locataire peut jouir du bien immobilier pour une durée spécifique.

Bail à loyer net – Bail en vertu duquel tous les frais associés à la jouissance et à l'exploitation du bien sont payés par le propriétaire. Également appelé « bail à loyer brut ».

Convention – Promesse écrite.

Convention relative au droit de transmission – Dans le cadre d'un acte, promesse relative à la capacité juridique du cédant à transmettre le titre.

Droit de passage – Droit de passage qui permet aux personnes autres que le propriétaire d'accéder au bien ou de le traverser.

Lettre d'intention – Document qui résume l'accord passé entre deux parties ou plus avant que l'accord n'ait été finalisé.

Locataire – Personne ou entité qui jouit du bien en vertu d'un bail. Un locataire peut aussi être appelé « preneur à bail ».

Location fixe – Location en vertu de laquelle le locataire verse un loyer fixe pendant toute la durée du bail.

Propriétaire – Le loueur ou propriétaire du bien loué.

Recherche de titres – Examen des archives publiques pour déterminer et confirmer la propriété légale d'un bien et prendre connaissance des créances associées au bien.

Sous-location – Bail en vertu duquel le locataire d'origine (le preneur à bail) sous-loue tout ou partie de la tenure à bail à un autre locataire (le sous-locataire) tout en conservant une tenure à bail à l'égard du bien.

Zonage – Désignation par les autorités locales chargées de l'urbanisme sur un territoire donné de zones spécifiques afin de définir juridiquement l'utilisation des terres ou les catégories d'utilisation des terres.

Outils

Rendez-vous sur **www.eisf.eu** pour obtenir une version téléchargeable et modifiable

Outil 1
Liste des besoins de l'agence

Agence	
Intitulé du projet	
Pays et ville	
Type de tenure (pleine propriété ou bail) (location/achat)	

Lieu	
Décrivez le lieu ou sous-marché à privilégier	
Pourriez-vous envisager d'autres lieux ? Lesquels ?	

Besoins en termes de fonctionnalités, d'effectifs et de qualité	
Principale utilisation du bien	
Quelle doit être la fonction du nouveau bien, et de quelle manière affecte-t-elle la configuration et l'infrastructure (par exemple, espace ouvert, espace de stockage, salle informatique, etc.) ?	
Combien d'employés occuperont le bien ?	
Combien de visiteurs ou d'employés temporaires occuperont le bien ?	
Existe-t-il d'autres éléments ayant un impact sur les besoins et l'utilisation du bien dont il faut tenir compte ? (par exemple taille des entrepôts)	
Combien de temps comptez-vous y rester ?	
D'après vos estimations, à combien se monteront les effectifs dans 2 – 3 ans ?	
Seriez-vous prêts à envisager un bien résidentiel converti ?	

Besoins en termes d'espace	
Quels sont les besoins en termes d'espace ?	
Avez-vous une certaine flexibilité concernant ces besoins ? Par exemple, pourriez-vous être intéressés par un espace plus grand, quitte à en cloisonner une partie pour pouvoir répondre aux besoins de votre croissance future ?	
Avez-vous des exigences particulières / des normes à respecter en termes d'épaisseur de plancher, de hauteur de plafond, etc. ?	
Préférez-vous être sur un seul étage ou répartis sur plusieurs étages ?	

Parking / transports en commun	
De combien de places de parking avez-vous besoin ?	
Peut-il être sécurisé si nécessaire ?	
Avez-vous besoin de places de parking couvertes ?	
De combien de places de parking avez-vous besoin pour les visiteurs ?	
L'accès aux transports en commun est-il important ?	

Voisins	
Souhaitez-vous vous installer avec ou à proximité de certaines autres ONG ou industries ?	
Y a-t-il certaines ONG, entreprises ou entités à côté desquelles ou avec lesquelles vous ne voulez pas vous installer ?	

Sécurité	
Outre les directives organisationnelles, avez-vous d'autres exigences spéciales en matière de sécurité sur ce marché spécifique ?	

Outil 1

Hygiène sécurité environnement (HSE)	
Outre la législation en vigueur sur ce marché et vos normes organisationnelles, d'autres normes HSE spécifiques doivent-elles être prises en compte ?	
Outre la législation en vigueur sur ce marché et vos normes organisationnelles (préciser), d'autres normes spécifiques relatives à la protection contre les incendies doivent-elles être prises en compte ?	

Calendrier	
Quand le nouveau bien devra-t-il être opérationnel ?	
Le bail indique-t-il une date clé (option de résiliation ou fin du bail) et quelle est la date de préavis ?	
Votre calendrier est-il flexible ?	
Y a-t-il d'autres facteurs internes ou externes affectant ce calendrier qu'il faudra souligner ?	

Budget	
Avez-vous un budget pour mieux filtrer la recherche initiale ?	
Votre budget est-il flexible ?	
Y a-t-il d'autres facteurs internes ou externes qui impactent la décision relative au budget ?	

Télécommunications	
Décrivez tous les besoins exceptionnels en matière de télécommunications.	

Autre	
Existe-t-il d'autres besoins à prendre en compte ? Par exemple : si le bien doit être partagé, il est préférable de le partager avec une organisation financée par le même bailleur de fonds.	

Outil 2
Modèle de liste étendue

La liste ci-après résume les principaux points permettant d'établir une première liste étendue qui regroupe tous les critères prioritaires. L'équipe pourra alors classer les options par ordre de priorité et établir une liste de présélection.

Veuillez noter que la liste peut être modifiée en fonction des besoins. Par exemple, s'il n'est pas crucial de trouver un complexe sécurisé, ce critère pourra être supprimé, et si la déclivité du site est essentielle, elle pourra être ajoutée. Des critères peuvent également y être ajoutés s'ils sont importants pour votre recherche. Notez que certaines de ces informations peuvent ne pas être accessibles depuis votre bureau et ne seront vérifiables qu'une fois sur place.

Pays	
Ville	
Agence	
Date	

Numéro du bien sur le plan	
Photo	
Type de bien (bureau/villa/terrain/autre)	
Adresse du bâtiment	
Nom du bâtiment	
Coordonnées du propriétaire	
Sous-marché	
Année de construction	
Superficie brute du bâtiment / louable (en m²)	
Nombre d'étages du bâtiment	
Année de construction	
Classification du bâtiment	
Surface louable (en m²) sur le bien disponible	
Étage disponible	
Agencement sans cloisons (oui/non)	
Bien loué sur un seul étage (oui/non)	

Catégorie de bien (clos et couvert/cat a/cat b)	
Plan de sol disponible sur cad et/ou pdf (oui/non)	
Durée du bail proposée	
Date de disponibilité pour le début du bail	
Loyer demandé par mois/an pour le bureau (en devise locale/m²/mois)	
Loyer demandé par mois/an pour les places de parking (en devise locale/place/mois)	
Loyer mensuel/annuel demandé (total en devise locale)	
Frais de gestion/frais de service/taxes/etc. (en devise locale/m²/mois)	
Taux de change devise locale/usd	
Loyer demandé par mois/an pour le bureau (usd/m²/mois)	
Loyer demandé par mois/an pour les places de parking (usd/place/mois)	
Loyer mensuel/annuel demandé (total usd)	
Frais de gestion/frais de service/taxes/etc. (usd/m²/mois)	
Franchise de loyer	
Autres locataires du bâtiment (en cas de locataires multiples)	
Nombre de points d'entrée publics du bâtiment	
Nombre de points d'entrée permettant d'accéder au bien loué	
Présence de planchers surélevés (pour faire passer les câbles informatiques) (oui/non)	
Source d'alimentation (réseau/générateur)	
Possibilité d'alimentation de secours en électricité et en eau (oui/non)	
Point d'accès au bâtiment/à l'ascenseur par carte magnétique oui/non)	
Accès 24 h/24, 7 j/7 (oui/non) – si non, indiquer les heures d'ouverture	
Chauffage, ventilation et climatisation (oui/non)	

Issues de secours (oui/non)	
Présence d'un système de détection des incendies	
Le bien se trouve-t-il au sein d'un complexe sécurisé (oui/non)	
Le bâtiment dispose-t-il d'un/d'agent(s) de sécurité (oui/non)	
Le périmètre du bâtiment est-il éclairé (oui/non)	
L'accès au bâtiment est-il contrôlé sous une forme ou une autre (oui/non)	
Le bien est-il équipé de caméras de surveillance (oui/non)	
Le bien est-il équipé de sorte à permettre un contrôle/une fouille des personnes présentes dans le bâtiment (oui/non)	
Autres commentaires	
Qualité du bâtiment : score (de 1 à 5)	
Correspondance entre la superficie disponible et les besoins : score (de 1 à 5)	
Emplacement : score (de 1 à 5)	
Coût : score (de 1 à 5)	
Équipements : score (de 1 à 5)	
Score total	

Section pour les complexes partagés	
Quelles autres agences vont partager le complexe ?	
Quels sont leurs besoins en termes d'espace/d'équipements ?	
Qui sera responsable du contrat externe (le « propriétaire » légal) ?	
Qui sera chargé de s'assurer que le bien remplit toutes les exigences ?	
Qui sera chargé de la gestion de la sécurité du bien au quotidien ?	
Quels sont les coûts associés aux points ci-dessus et de quelle manière seront-ils répartis ?	

Outil 3
Cartographie des options figurant sur la liste étendue

Le plan ci-dessous illustre la manière dont vous pouvez cartographier vos options. Les plans sont un outil précieux pour montrer l'emplacement de ces options aux personnes qui ne sont pas sur le terrain. D'autres points d'intérêt, tels que les ambassades, les hôpitaux ou un client, peuvent également être marqués pour représenter des points de référence.

Les numéros doivent correspondre aux numéros qui ont été donnés aux différentes options dans la liste étendue.

Les codes A, B et R indiquent les meilleures options (A), les solutions de secours (B) et celles qui ont été rejetées (R).

Outil 4
Modèle d'analyse du bien immobilier

La liste suivante résume tous les principaux critères que la personne qui visite le bien doit avoir à l'esprit. Cela permettra à l'équipe de classer les options et de créer une liste de présélection.

Veuillez noter que cette liste peut être modifiée en fonction des principaux aspects de la recherche. Par exemple, s'il n'est pas crucial de trouver un complexe sécurisé, ce critère pourra être supprimé, et si la déclivité du site est essentielle, elle pourra être ajoutée pour rappeler à la personne qui visite le bien d'y prendre garde.

Réf. plan	*Numéro de l'option pour pouvoir l'indiquer sur le plan*
Adresse	
Sous-marché	*Quartier*

Coordonnées du propriétaire	
Résultats des contrôles effectués sur le propriétaire	
Type de bien	*Bâtiment de bureaux, villa, appartement, terrain, unité industrielle, autre. Le bien peut-il servir à des fins commerciales, résidentielles ou autres et être modifié ?*
Utilisation du bien autorisée	*Le bien peut-il être modifié (propriétaire/législations locales) et, dans l'affirmative, par qui, et quelles règles s'appliquent en fin de bail ?*
Détails de la parcelle/du titre	*Peut être un numéro de parcelle ou de titre (généralement accompagnés d'un document justificatif)*
Résultat du contrôle destiné à s'assurer que les documents ne sont pas frauduleux	

Bref descriptif de l'option	*Taille, nombre d'étages, de chambres, etc.*
Parking	*Si disponible ; en sous-sol, à l'extérieur, privé ou dans la rue*
Achèvement	*Si le bâtiment est en cours de construction, quand sera-t-il terminé ?*
Disponibilité	*Quand sera-t-il possible d'emménager ?*
État	*Dans quel état le bâtiment sera-t-il livré ?*
Travaux requis	*Quels seront les travaux nécessaires pour que le bien soit adapté aux besoins ?*
Bien adéquat pour recevoir des visiteurs	
Autre	*Ajouter les besoins spécifiques essentiels pour votre mission et vos exigences par exemple superficie du bien, déclivité, etc.*
Comment l'« image » sera-t-elle ou pourra-t-elle être gérée ?	
Adéquation par rapport à la synthèse des besoins	*Cette option est-elle convenable ?*

Complexe doté d'un portail et d'une clôture sécurisés	*Qu'en est-il à l'heure actuelle ?* *Quels sont les dispositifs communs dans le quartier ?* *Que pourrait-on faire pour consolider le périmètre si nécessaire ?* *Quels sont les bâtiments situés en face du complexe/bâtiment ?*
Points d'accès	*Combien de points d'accès ? Sont-ils formels/informels ?*
Entrée	*Avec quelle facilité des agents hostiles pourraient-ils accéder au complexe puis au bâtiment ?*
Distance de sécurité	*Distance entre la clôture et le bâtiment*
Poste de garde devant le complexe	
Complexe gardé	
Planification des mesures d'urgence	*Issues de secours/local sécurisé*
Autre	*Ajouter les besoins spécifiques essentiels pour votre mission et vos exigences. Par exemple, le bien doit se trouver à moins de 100 mètres d'une ambassade, etc.*
Commentaires généraux relatifs à la sécurité	

Tests sismiques	*Le bien se trouve-t-il en zone sismique ? Dans l'affirmative, de quelle manière le bâtiment est-il testé ? Si des tests sont improbables, le bâtiment a-t-il été construit de manière appropriée, avec des issues faciles d'accès, etc. ?*
Acceptabilité du code de prévention des incendies	*Quel est le dispositif en place (par exemple, deux issues de secours par étage) et de quoi a-t-on besoin ?*
Commodités	*Des dispositifs destinés à l'arrivée d'eau et de gaz et des égouts sont-ils en place ou peut-on les installer ?*
Générateur de secours	
Composition du bien	*Le bien a-t-il fait l'objet de tests pour déterminer la présence de minerais et savoir s'il sera possible d'y effectuer des travaux de construction (supplémentaires) ?*
Contamination du bien	*Des tests ont-ils été réalisés ? (Cela est particulièrement important s'il s'agit d'un achat.)*
Ratios de construction autorisés	*De quels aménagements le bien/le bâtiment/le terrain peut-il faire l'objet (le cas échéant) ?*
Autre	*Ajouter les besoins spécifiques essentiels pour votre mission et vos exigences.*

Loyer/prix/frais de service demandés	
Frais de service	
Autres coûts	*Par exemple TVA, droit de timbre, taxes de transfert, frais d'enregistrement foncier, etc.*

Principaux locataires du bâtiment	
Autres occupants majeurs à proximité	
Sous marché	

Complexe partagé	*Qui sera responsable du contrat externe (le « propriétaire » légal)* *Qui sera chargé de s'assurer que le bien remplit toutes les exigences ?* *Qui sera chargé de la gestion de la sécurité du bien au quotidien ?* *Quels sont les coûts associés aux points ci-dessus et de quelle manière seront-ils répartis ?*
Stratégie relative à l'acceptation	*Quelle est l'image locale la mieux perçue ?*

Outil 5
Conditions du bail

De nombreux propriétaires et agents locaux de ces marchés connaissent relativement mal les attentes d'un occupant international. Il est conseillé de définir clairement toutes les exigences, et ce, dès le début. Nous recommandons donc de rédiger une lettre d'intention non contraignante et exhaustive reprenant les conditions du bail que vous estimez importantes. Cela réduira tout risque de malentendu.

Vous trouverez ci-après des exemples de conditions. Elles devront être adaptées aux particularités de chaque lieu et en fonction des lois et réglementations du pays.

Principales conditions du bail	Agence et lieu
Unité de mesure	Mètres carrés
Loyer	Indiqué en US$ ou en devise locale/m²/an
Durée typique du bail	3–5 ans
Fréquence des loyers (anticipés)	3 ans d'avance, deuxième paiement 2 ans en avance, ou totalité versée d'avance. Il faudra négocier les clauses du bail relatives au remboursement ou à une location inutilisée en cas de résiliation anticipée.
Caution typique (exprimée en nombre de mois de loyer)	Néant
Le locataire a-t-il des droits statutaires pour renouveler le bail	Non – sauf si cela est négocié dans le bail d'origine
Base des hausses du loyer ou réexamen du loyer	Les loyers sont généralement fixes en cas de paiement initial
Fréquence des hausses de loyer ou des réexamens du loyer	Après la fin du paiement initial
Responsabilité à l'égard des frais de service / frais de gestion	Le locataire est responsable de sa part au pro rata en sus du loyer – payable chaque année et rapproché, mais peut faire l'objet de contrôles pour s'assurer du caractère « raisonnable ».
Responsabilité à l'égard des services	Soit le propriétaire est responsable de tous les services, mais les coûts seront facturés au locataire dans les frais de service, soit les coûts sont comptabilisés séparément et payables par chaque locataire.
Responsabilité à l'égard des réparations internes	Le locataire est responsable de ces frais dans la zone privée visée par le bail.
Responsabilité à l'égard des réparations à effectuer dans les parties communes (réception, ascenseur, escalier, etc.)	Le propriétaire en est responsable mais les coûts sont refacturés au locataire par le biais des frais de service.
Responsabilité à l'égard des réparations externes / structurelles	Le propriétaire en est responsable.
Responsabilité à l'égard de l'assurance habitation	Le propriétaire en est responsable, les coûts ne sont refacturés au locataire que si les primes ont augmenté du fait d'une activité particulière du locataire.
Responsabilité à l'égard du droit de timbre	Responsabilité du locataire.
Responsabilité à l'égard des taxes immobilières locales	Responsabilité du propriétaire.
Responsabilité à l'égard de la TVA / TPS redevable sur le loyer les frais de service	Responsabilité du locataire (5 % à la fois sur le loyer et les frais de service). N.B. : La légitimité de la TVA sur les loyers est incertaine et sous réserve de décision finale. Par conséquent, à l'heure actuelle, certains propriétaires facturent la TVA en sus du loyer, tandis que d'autres ne le font pas.
Droits d'affectation et de sous-location du locataire	La sous-location et l'affectation à des compagnies du groupe sont possibles sous réserve de l'accord du propriétaire. La sous-location et l'affectation à des tiers devront faire l'objet de négociations, mais d'une manière générale, elles ne sont autorisées que lorsqu'une preuve de bonne réputation peut être fournie.
Droits du locataire en cas de résiliation anticipée	En vertu d'une clause de résiliation ou à l'issue de négociations avec le propriétaire (peut faire l'objet d'une indemnisation financière ou être fonction de la capacité à trouver un locataire de remplacement). Les résiliations ne sont pas fréquentes : le renouvellement du bail est une méthode acceptée.
Responsabilités du locataire à l'égard de la remise en service du bâtiment à la fin du bail	État d'origine en tenant compte de l'usure ordinaire.

Outil 5

Outil 6
Principales conditions du bail

Cette check-list donne des précisions sur les principales conditions que l'on retrouve dans les baux commerciaux. Il sera impératif de les étudier au cas par cas au fur et à mesure des négociations. La liste peut être modifiée en fonction des besoins.

Identité et description des parties	Description claire et légalement précise du ou des propriétaire(s). S'il existe plusieurs propriétaires, par exemple plusieurs personnes nommément désignées, l'un d'eux devra être habilité à agir pour le compte des autres, par exemple par le biais d'une procuration.
Coût d'obtention du bien pour s'assurer qu'il ne soit plus commercialisé	Il peut être nécessaire de verser un acompte pour s'assurer d'obtenir le bien – veiller à ce que le montant soit minimal.
Garantie bancaire	Pas recommandée (voir dépôt de garantie ci-après)
Descriptif des lieux	Définition claire et précise des lieux, en incluant la superficie, les plans de sol (à joindre au bail) et toute affectation de places de parking. Tous les droits d'accès et de sortie, droits d'accès aux parties communes (par exemple réception principale, ascenseurs et toilettes) et tout autre service connexe devront également être spécifiés.
Durée du bail	Durée minimale et maximale
Commencement du bail	Déclaration claire relative à la durée du bail, au commencement du bail et aux dates d'expiration
Loyer et paiement du loyer	Le montant du loyer et la fréquence à laquelle il doit être versé doivent être clairement spécifiées, y compris le coût par mètre carré ; il faut également préciser si cette somme comprend les taxes locales, la TVA et d'éventuels frais de service.
Dépôt de garantie	Les dépôts de garantie ne doivent être acceptés que lorsque le propriétaire les réclame et qu'ils représentent une pratique normale sur le marché. Ils devront être remboursables dans leur intégralité au moment où le bail expirera ou sera résilié prématurément, sauf s'ils sont conservés pour couvrir des dommages.
Frais de service	Déclaration claire des services fournis par le propriétaire et des montants à payer en contrepartie de ceux-ci. Le locataire devra avoir le droit d'examiner ces frais. Si le bâtiment est occupé par de multiples locataires, les frais devront être répartis entre les locataires proportionnellement à la surface occupée. La formule employée pour déterminer les hausses des frais de service devra être claire et raisonnable.
Droits et autres taxes	Déclaration claire du fait que le locataire n'est responsable que des taxes basées sur l'occupation (le cas échéant) et non pas des taxes applicables à la propriété du bien.
Services	Déclaration claire de ces services (eau, gaz, électricité – y compris climatisation, égouts, télécommunications, etc.) et de la manière dont les frais sont calculés. Il faut veiller à clairement identifier la méthode de paiement et la fréquence, par exemple paiement direct au fournisseur du service ou par l'intermédiaire du propriétaire. Si ces coûts doivent être versés au propriétaire, veiller à ce qu'il n'en majore pas le prix.
Franchise de loyer	Obtenir une franchise aussi élevée que possible.
Autres mesures incitatives financières	Obtenir le plus possible. Il pourrait s'agir de capitaux ou d'une contribution destinés à l'aménagement des locaux.
Révisions / hausses du loyer	Déclaration claire de la fréquence des révisions du loyer et des hausses projetées pendant la durée du bail. Demander par quels moyens le loyer sera révisé (par exemple prix du marché, hausse fixe ou selon l'indice général des prix à la consommation d'un indice équivalent). Veiller à ce que des dispositions d'arbitrage soient incluses en cas de litige.
Clause de résiliation	Un droit clair pour le locataire de résilier la location à certains moments du bail ou sous réserve d'un préavis s'il cesse ou réduit ses opérations dans la région en question. Ce droit devra être exercé sans entraîner de pénalités financières. Le propriétaire ne devra pas avoir le droit de résilier le contrat tant que le locataire remplira les obligations matérielles du bail.
Options de renouvellement	Droit à renouveler un bail pour la même durée ou pour une durée différente. Il faudra clairement identifier le préavis à donner pour exercer ce droit. Il est préférable de devoir donner un préavis actif plutôt que de compter sur un renouvellement automatique, afin d'éviter le risque de renouvellement par défaut.
Options d'extension	Option ou droit de préemption relatifs à un espace supplémentaire défini en fonction des besoins potentiels d'extension et option d'appliquer cette extension au bien.
Délabrement / état	État des lieux joint au bail enregistrant l'état dans lequel le bien est loué. Usure normale pendant la première période du bail, plus rien au renouvellement.
Réparations et maintenance	Obligation du propriétaire d'assurer la maintenance des parties communes, de l'extérieur et de la structure, et des constructions et machines liées au bâtiment. Les défauts inhérents doivent également être de la responsabilité du propriétaire. Limiter les obligations du locataire à l'intérieur du bien loué.

Outil 6

Dégâts causés au bien	Clause donnant au locataire le droit de prétendre à une réduction du loyer et des frais de service si le bien est endommagé ou détruit, et pendant les réparations. Clause supplémentaire donnant au locataire le droit de résilier le bail si le bien reste impropre à l'usage pendant une longue période puis de recouvrer ses éventuels paiements anticipés.
Assurance	Le propriétaire se doit d'assurer le bien et de présenter un certificat d'assurance.
Utilisateur et droits	Clause s'appliquant à l'utilisateur qui autorise le locataire à mener des activités pertinentes. Y préciser tous les droits supplémentaires requis par le locataire, par exemple installation d'une antenne parabolique ou d'équipement de télécommunication, accès à un espace de stockage à distance, etc. Inclure les modifications requises, par exemple installation d'un système de climatisation, amélioration des serrures des portes d'accès, etc., et préciser dans quel état le bâtiment devra être laissé. Indique également si une modification de l'aspect extérieur (par exemple hauteur des murs d'enceinte) est permise.
Sous-location / Affectation	Droit à affecter ou partager un bien avec une filiale ou une entité connexe, sans avoir besoin de l'accord du propriétaire. Droit à sous-louer une partie ou la totalité du bien à des tierces parties (avec l'accord du propriétaire qui ne peut pas être refusé ou retardé sans motif valable). En cas d'espace sous-loué, la location ne pourra faire l'objet d'aucune restriction déraisonnable de la part du propriétaire.
Accès et sécurité	Droits clairs relatifs à l'accès au bien 24 heures/24 et 7 jours/7. Il peut également être nécessaire de préciser le droit connexe à maintenir le bien sécurisé selon les mêmes modalités.
État du bien lors de la remise	Déclaration claire de la manière dont le propriétaire remettra le bien ; par exemple, espace décloisonné ou entièrement aménagé.
Aménagement initial	Dispositions claires quant à l'aménagement initial du bien. Celles-ci devront identifier l'entité chargée des travaux d'aménagement (locataire, propriétaire ou tiers), indiquer qui paie ces travaux, qui détient le droit de supervision et de contrôle et quel est l'échéancier. Des plans et détails appropriés devront être joints au bail. Le propriétaire devra clairement donner son accord pour ces travaux à la signature du bail.
Modifications permanentes	Pendant la durée du bail, droit du locataire à apporter des modifications non structurelles sans l'accord du propriétaire et des modifications structurelles sous réserve de l'accord du propriétaire qui ne peut pas être refusé ou retardé sans motif valable.
Signalisation	Droits clairs relatifs à la signalisation.

Outil 7
Modèle de lettre d'intention

Coordonnées de l'agence

Représentée par :

_____

Coordonnées du propriétaire

Représenté par :

_____

Date : _____

Objet : _____

Lettre d'intention entre _____ et _____

Cher/Chère _____,

Suite à nos discussions (réf. : date et heure), nous avons le plaisir de confirmer les conditions générales selon lesquelles _____ envisagerait de louer _____.

1) Détails du bien à louer

_____

2) Dates et durée du bail

_____

3) Options de résiliation et de renouvellement

_____

4) Préavis et date de remise des lieux

_____

5) Loyer (ou prix de vente) et durée de la franchise de loyer

_____

6) Apport de capital et autres mesures incitatives

7) Frais de service et taxes

8) Autres coûts, tels que les honoraires de l'agence et les frais de notaire (le cas échéant)

9) Dispositions relatives à l'indexation

10) Devise et fréquence du paiement

11) Cautions et garanties bancaires

12) Sous-location, affectation et restitution partielle

13) Droit de préemption

14) Travaux à effectuer et accès permettant de les effectuer

15) État du bien en début de bail et à la sortie des lieux

16) Travaux de maintenance et de remise en service

17) Réparations structurelles

18) Responsabilités du propriétaire/du locataire ou du vendeur/de l'acheteur

19) Assurances

20) Clauses de concurrence

21) Accès au bien et sécurité de celui-ci

22) Droit d'installer une signalisation, de poser des antennes, de modifier les dispositifs de sécurité, etc.

23) Frais (notaire, droit de timbre)

24) Autres clauses spécifiques à cette négociation ou au client

25) Période d'exclusivité

Après la signature de la présente lettre d'intention, _____ devra obtenir un accord formel relatif à _____.
Les parties s'efforceront de signer le _____ dès l'accord reçu, et au plus tard le _____.

Le _____ confère une période d'exclusivité à _____ arrivant à expiration le _____ (la « période d'exclusivité ») pour lui permettre de procéder aux contrôles de rigueur et permettre aux parties de signer le _____.
Entretemps, les parties soumettront les conditions générales détaillées dans les documents juridiques.
Pendant la période d'exclusivité, _____ s'engage à ne plus commercialiser le bien et à ne pas entamer de négociations avec une autre partie concernant le bien destiné à être loué à _____, et _____ s'engage à cesser toute recherche et/ou négociation relative au bien potentiel, à l'exception de celles visées par la présente lettre.

26) Confidentialité

_____ et _____ conviennent de ne divulguer à aucune autre partie le contenu de la présente Lettre d'intention sans accord écrit préalable, à l'exception de leurs actionnaires, agents, banquiers et conseillers respectifs.

27) Lettre d'intention sous réserve de contrat

Le présent document a pour seul but de constituer une lettre d'intention et non pas un accord contraignant ou exécutoire, sauf en ce qui concerne les clauses de confidentialité et d'exclusivité ci-dessus. Les déclarations qui figurent dans cette lettre, dans la correspondance connexe et dans les négociations relatives à l'objet de cette lettre ne sauraient constituer une offre, une acceptation ou

Outil 7

un accord juridiquement contraignant et exécutoire à l'encontre de toute autre partie à cette lettre. Plus précisément, l'une ou l'autre des parties pourra à tout moment mettre un terme aux discussions et négociations sans avoir à fournir de motif ni devoir payer une partie des frais quels qu'ils soient, et chaque partie à la présente lettre s'engage à ne pas présenter de réclamation à l'encontre de l'autre en conséquence, sauf si l'une des deux parties n'a pas rempli ses obligations découlant des paragraphes ayant trait à la confidentialité et à l'exclusivité ci-dessus.

Signature : _____

Représenté par : _____

Date : _____

Signature : _____

Représenté par : _____

Date : _____

Outil 8
Check-list pour évaluer les risques associés au bâtiment

Adresse : _____

_____

Date : _____

Site	
Nombre d'entrées du bâtiment ?	
Nombre d'étages (y compris sous-sol) ?	
Nombre d'ascenseurs (ascenseurs de service et pour les visiteurs) ?	
Le bâtiment est-il partagé avec d'autres occupants ? (qui ?)	
Des bâtiments gouvernementaux de grande notoriété se trouvent-ils à moins de 1,5 km du bâtiment ?	
Distance entre le bâtiment et le poste de police le plus proche ?	
Distance entre le bâtiment et la caserne de pompiers la plus proche ?	
Distance entre le bâtiment et l'hôpital ou le centre de santé le plus proche ?	
Des missions diplomatiques se trouvent-elles à moins de 1,5 km du bâtiment ?	
Des bâtiments religieux ou des sites ethniques iconiques se trouvent-ils à moins de 1,5 km du bâtiment ?	
Des usines de fabrication ou de transformation de matériaux dangereux se trouvent-elles à proximité ?	
Quelles sont les conditions générales d'hygiène et d'assainissement générales du bien ? (Par exemple, noter si le bâtiment se situe près d'un marécage et donc de moustiques susceptibles de transmettre le paludisme ou la dengue.)	
Commentaires :	
Périmètre, systèmes périmétriques de détection des intrusions et contrôle de l'accès	**Oui, Non, Réponse**
Le bâtiment est-il doté d'une clôture et/ou d'un mur périphérique ?	
Quelle est la hauteur approximative de cette clôture ? Noter la présence d'autres caractéristiques spécifiques (barbelés, clôture électrique, etc.)	

Le périmètre est-il couvert par un système de télésurveillance ?	
Une barrière contrôle-t-elle l'accès des véhicules ?	
Y a-t-il un moyen de contrôler l'accès des piétons ?	
Le bâtiment dispose-t-il déjà d'une équipe d'agents de sécurité ? Dans l'affirmative, indiquer le nom de la compagnie de sécurité.	
L'équipe d'agents de sécurité est-elle interne ou externalisée ?	
S'il s'agit d'une compagnie externalisée, depuis combien de temps assure-t-elle la sécurité du bâtiment ?	
Combien d'agents de sécurité sont présents la journée ?	
Combien d'agents de sécurité sont présents la nuit ?	
Se chargent-ils des contrôles de sécurité des visiteurs ?	
Le bâtiment est-il doté d'une salle de contrôle de la sécurité ? Dans l'affirmative, quelqu'un s'y trouve-t-il 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ?	
Les agents font-ils des rondes dans le périmètre du bâtiment ?	
Réagissent-ils aux incidents d'urgence ou aux activations d'alarme ?	
Pour quels types d'incidents l'équipe d'agents de sécurité a-t-elle été formée et lesquels peut-elle gérer ?	
L'équipe d'agents de sécurité est-elle armée ?	
Commentaires :	

Bâtiment, système de détection des intrusions et contrôle de l'accès	
Les points d'accès du bâtiment (portes) ont-ils été conçus dans un souci de sécurité ?	
Une personne est-elle en permanence présente dans la zone d'accueil/la réception ?	
Les fenêtres du rez-de-chaussée du bâtiment sont-elles sécurisées (par exemple barreaux, grilles ou films) ?	
Les fenêtres sont-elles dotées d'un film anti-bris de glace ou de verre feuilleté ?	
Un système d'alarme est-il activé au verrouillage des portes et des fenêtres ?	
L'intérieur du bâtiment est-il doté d'un système de détection des intrusions qui se déclenche en cas de mouvement ?	
Où se trouvent les points de contrôle des unités de contrôle de l'accès/du système de détection des intrusions ?	
Qui tient à jour les registres de données tirées des unités de contrôle de l'accès/du système de détection des intrusions ?	

Où les alarmes se déclenchent-elles ?	
Commentaires :	

Contrôles et fouilles	**Oui, Non, Réponse**
Les véhicules sont-ils physiquement inspectés ou contrôlés lorsqu'ils pénètrent à l'intérieur du périmètre ?	
Les piétons sont-ils physiquement inspectés ou contrôlés lorsqu'ils pénètrent à l'intérieur du périmètre ?	
Les piétons sont-ils physiquement inspectés ou contrôlés lorsqu'ils pénètrent dans le bâtiment ?	
Le personnel de sécurité fouille-t-il manuellement les visiteurs ?	
Le personnel de sécurité se sert-il de détecteurs portatifs de métaux et d'explosifs ?	
Y a-t-il un portique de détection de métaux ?	
Y a-t-il un scanner de bagages à rayons X à l'entrée du bâtiment ?	
Le courrier et les colis sont-ils contrôlés lorsqu'ils sont livrés ?	
Commentaires :	

Système de télésurveillance	**Oui, Non, Réponse**
Les points d'accès au bâtiment bénéficient-ils d'une surveillance naturelle ?	
Combien de caméras de télésurveillance couvrent l'extérieur du bâtiment ?	
Combien de caméras de télésurveillance couvrent l'intérieur du bâtiment ?	
Les caméras sont-elles fixes ou avec fonction de panoramique et d'inclinaison ?	
Les séquences vidéo du système de télésurveillance sont-elles diffusées en direct sur écran ?	
D'où le système de télésurveillance est-il contrôlé ?	
Les images du système de télésurveillance sont-elles enregistrées ?	
Pendant combien de temps les images enregistrées par le système de télésurveillance sont-elles conservées ?	
Commentaires :	

Contrôle de la circulation	Oui, Non, Réponse
Le bâtiment dispose-t-il d'un système de gestion de la circulation ?	
Existe-t-il des places de parking réservées et sont-elles sécurisées ? Combien de places ?	
Le parking est-il séparé entre parking visiteurs et parking occupants/ personnel ?	
De quelle manière l'accès des véhicules est-il contrôlé (par exemple barrières de sécurité) ?	
Combien d'entrées et de sorties pour les véhicules le parking compte-t-il ?	
Combien d'entrées et de sorties pour les piétons le parking compte-t-il ?	
Est-il possible d'accéder directement au parking depuis le bâtiment (par exemple ascenseur, escalier ou porte interne) ?	
Quelle est la distance de sécurité des véhicules ?	
Commentaires :	

Éclairage de sécurité	Oui, Non, Réponse
Le périmètre est-il doté d'un système d'éclairage de sécurité ?	
La zone est-elle dotée d'un système d'éclairage de sécurité ?	
L'extérieur du bâtiment est-il doté d'un système d'éclairage par projecteur ?	
La zone autour du portail est-elle éclairée ?	
Existe-t-il des éclairages supplémentaires pour éliminer les zones sombres ?	
L'éclairage est-il constamment allumé la nuit ou activé en cas de mouvement ?	
Commentaires :	

Protection contre les incendies	Oui, Non, Réponse
Le bâtiment est-il équipé de détecteurs de fumée ?	
Le bâtiment est-il équipé de gicleurs ?	
Les détecteurs de fumée sont-ils reliés aux gicleurs ?	
Combien de sorties de secours l'étage que vous envisagez de louer comporte-t-il ?	
L'étage que vous envisagez de louer est-il doté d'un équipement de protection contre les incendies (lances à incendie et extincteurs) ?	
Un système d'alarme incendie central est-il en place ?	
Dans l'affirmative, le système d'alarme incendie central est-il relié à tous les étages ?	
Les issues de secours sont-elles fermées et dotées d'un système d'alarme lorsqu'elles ne sont pas utilisées ?	
Commentaires :	

Alimentation de secours des systèmes de sécurité	Oui, Non, Réponse
Le fournisseur d'électricité central a-t-il connu des coupures de courant au cours des trois derniers mois ?	
Le bâtiment est-il doté d'un système UPS/d'un inverseur ?	
Le bâtiment est-il doté d'un générateur/panneau solaire ou d'un système d'alimentation électrique de secours ?	
Dans l'affirmative, le générateur se met-il automatiquement en marche en cas de coupure de courant ?	
Le générateur d'urgence peut-il alimenter les systèmes de sécurité ?	
Pendant combien de temps le générateur peut-il fonctionner avant d'avoir besoin d'être rechargé en carburant ?	
Le générateur est-il sécurisé dans le périmètre ?	
État de la connectivité – téléphone portable, wifi, etc. ?	
Commentaires :	

Outil 9
Check-list relative aux services

Protection incendie :

- ◯ En cas d'incendie, les zones de refuge et les itinéraires protégés tels que les escaliers sont-ils clairs et faciles d'utilisation ?
- ◯ Tous les systèmes sont-ils opérationnels, y compris une alarme audible et des points d'activation manuels ?
- ◯ Les systèmes automatiques de détection des incendies font-ils l'objet d'un programme de maintenance ?
- ◯ Les plans d'évacuation en cas d'incendie ont-ils été vérifiés et approuvés (attestation obligatoire) ?
- ◯ Qui est le principal interlocuteur en cas de problèmes au niveau du système ?
- ◯ Tous les gicleurs sont-ils remplis et en bon état de marche ?
- ◯ Le système a-t-il été testé et certifié (attestation obligatoire) ?
- ◯ Tous les éclairages d'urgence sont-ils opérationnels et un programme de tests est-il en place ?
- ◯ Tous les éclairages sont-ils certifiés (attestation obligatoire) ?

Approvisionnement en eau :

- ◯ Le système a-t-il été vidangé et stérilisé ?
- ◯ Le système atteint-il les niveaux de pression de l'eau requis dans des conditions d'utilisation normales à tous les points d'eau ?
- ◯ Quelles précautions ont été prises concernant la lutte contre légionellose ?
- ◯ Tous les systèmes sont-ils testés et mis en service ? (attestation obligatoire)

Alimentation en électricité :

- ◯ Tous les systèmes électriques du bâtiment ont-ils été installés et sont-ils opérationnels ?
- ◯ Tous les points d'alimentation du bâtiment sont-ils en bon état de fonctionnement ?
- ◯ Des coupures d'électricité ont-elles eu lieu récemment ?

Systèmes de communication :

- ◯ Existe-t-il un système d'adresses public pour les communications internes ?
- ◯ Toutes les lignes téléphoniques fonctionnent-elles ?
- ◯ La salle contenant le serveur / les commutateurs est-elle sécurisée ?
- ◯ Toutes les lignes téléphoniques externes du bâtiment sont-elles en place et opérationnelles ?

Informatique :

- ◯ Les services externes ayant trait à Internet et à l'équipement informatique sont-ils en place et opérationnels ?
- ◯ Toutes les salles de serveur informatique et les points d'accès sont-ils sécurisés et couverts par le système de protection contre les incendies ?

Systèmes de climatisation :

- ◯ Tous les systèmes de climatisation ont-ils été installés conformément aux consignes du fabricant ?
- ◯ Tous les systèmes de climatisation sont-ils opérationnels et ont-ils été testés et mis en service conformément au descriptif de conception (attestation de mise en service obligatoire) ?

Généralités :

- ◯ Qui sont les principaux interlocuteurs en cas de panne ou de défauts ?

Outil 9

Autres publications de l'EISF

Si vous souhaitez contribuer à de prochains projets de recherche ou suggérer des thématiques pouvant faire l'objet de travaux de recherche, veuillez contacter **eisf-research@eisf.eu**.

Documents d'information et rapports

Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management
Octobre 2014
Vazquez Llorente, R. et Wall, I. (éd.)

Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance
Août 2014
Hodgson, L. et al. Édité par Vazquez Llorente, R.

The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts
Mars 2014
Armstrong, J. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF.

The Cost of Security Risk Management for NGOs
Février 2013
Finucane, C. Édité par Zumkehr, H. J. – Secrétariat de l'EISF

Security Management and Capacity Development: International agencies working with local partners
Décembre 2012
Singh, I. et Secrétariat de l'EISF

Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management
Septembre 2012 – Versions en esp. et fr. disponibles
Persaud, C. Édité par Zumkehr, H.J.

Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non- Governmental Organisations
Décembre 2011
Glaser, M. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance
Octobre 2010
Kingston, M. et Behn O.

Abduction Management
Mai 2010
Buth, P. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Crisis Management of Critical Incidents
Avril 2010
Buth, P. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

The Information Management Challenge
Mars 2010
Ayre, R. avec le soutien du Secrétariat de l'EISF (éd.)

Joint NGO Safety and Security Training
Janvier 2010
Kingston, M.

Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report
Décembre 2009
Finucane, C. Édité par Kingston, M.

Articles

Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management: Using and Producing them
Mars 2012
Van Brabant, K.

Managing Aid Agency Security in an Evolving World: The Larger Challenge
Décembre 2010
Van Brabant, K.

Whose risk is it anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management (dans Humanitarian Exchange 47)
Juin 2010
Behn, O. et Kingston, M.

Risk Transfer through Hardening Mentalities?
Novembre 2009
Behn, O. et Kingston, M.

Manuels

Security Audits
Septembre 2013 - Versions en esp. et fr. disponibles
Finucane, C. Édité par French, E. et Vazquez Llorente, R. (esp. et fr.)

Managing The Message: Communication and Media Management in a Crisis
Septembre 2013 - Version en fr. disponible
Davidson, S., et French, E. (éd.)

Family First: Liaison and support during a crisis
Février 2013 – Version en fr. disponible
Davidson, S. Édité par French, E.

Office Closure
Février 2013
Safer Edge. Édité par French, E.

eisf

Coordinateur EISF
T : +44 (0)203 195 1360
M : +44 77 6099 2239
eisf-coordinator@eisf.eu

Chercheur EISF
T : +44 (0)203 195 1362
M : +44 (0) 77 6099 2240
eisf-research@eisf.eu

www.eisf.eu

Date de la première publication en anglais : mars 2015

source8