

Rapport des conseillers IDEAS

pour le Comité Label du 17 décembre 2013

Association Forum Européen Pour la Sécurité Urbaine

European Forum for Urban Security



Ce rapport est la conclusion de la démarche d'accompagnement du Forum européen pour la sécurité urbaine vers le Label IDEAS, réalisée par les conseillers IDEAS :

- la phase de diagnostic a eu lieu entre avril et juin 2012
- la phase d'optimisation a eu lieu entre septembre 2012 et novembre 2013

Ont participé les personnes suivantes :

Pour le Forum Européen pour la Sécurité Urbaine : Elizabeth Johnston, Directrice Générale

Pour IDEAS : Raymond Melka, Conseiller bénévole IDEAS

Avec Bertrand Nilles, Conseiller bénévole IDEAS (pendant le diagnostic)

Table des Matières

Table des Matières	2
PRESENTATION DE L’ASSOCIATION	3
Son Objet	3
Le contexte dans lequel s’inscrit son action.	3
Sa Vision, ses Valeurs et ses Missions	3
Ses actions et ses projets principaux	4
Une action phare du Forum européen : Le manifeste d’Aubervilliers et Saint Denis	5
HISTORIQUE du Forum et son stade actuel de développement	5
Les relations entre le Forum Européen et les forums nationaux pour la sécurité urbaine	6
ORGANISATION	6
Membres du Comité exécutif	7
Les ressources humaines	7
FINANCES	8
STRATEGIE de développement (plan stratégique 3 à 5 ans)	10
RAPPORT SUR L’ACCOMPAGNEMENT :	11
Les progrès réalisés par l’association au cours de la phase d’optimisation.	11
La mise en œuvre de ces actions d’accompagnement	11
Situation en octobre 2013 :	12
Commentaires du Conseiller IDEAS	14
Les progrès déjà réalisés et ceux qui restent à accomplir.	14

PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

Son Objet

L'objectif du Forum Européen pour la Sécurité Urbaine est de renforcer les **politiques de prévention** de la criminalité et de **promouvoir le rôle de l' élu** dans les politiques nationales et européennes.

Le forum s'institue comme **interlocuteur des institutions** internationales, des gouvernements pour faire reconnaître les principes qu'il défend.

Il sert de lien entre les universités, les organisations non gouvernementales et les collectivités locales et territoriales pour développer les politiques locales.

Le contexte dans lequel s'inscrit son action.

300 collectivités sont membres dans un espace européen étendu. Il s'agit donc de permettre à ces institutions publiques d'échanger sur leurs problématiques de sécurité et sur les expériences et politiques visant à y faire face. Les universités et les ONG sont invitées à apporter leur participation.

Cette action intervient dans un contexte qui présente un double aspect :

- d'une part, les problèmes de sécurité se posent de façon accrue aux collectivités ;
- d'autre part, leur nature évolue vers de nouvelles formes (internet, données informatiques, etc...)

Il faut souligner que, contrairement aux associations qui s'adressent à un large public de donateurs (particuliers et entreprises..) et qui doivent mener des actions de communication auprès d'eux, le Forum Européen est surtout au service des villes qui participent à ses activités, et ne cherche pas être connu du grand public.

Les interlocuteurs du Forum sont essentiellement les collectivités locales européennes, les institutions européennes, les administrations nationales, ainsi que les centres de recherche, les équipes universitaires et les groupes d'experts en criminologie. C'est dans ce réseau qu'il cherche à assurer sa notoriété, par la qualité de ses travaux et de ses contacts.

Sa Vision, ses Valeurs et ses Missions

La Vision

L'ambition du Forum est de prévenir et de réduire l'insécurité urbaine dans les villes européennes, afin de permettre aux citoyens de vivre en sécurité, dans des villes ouvertes et partagées par tous.

Le Forum s'est constitué afin d'apporter aux maires et à leurs équipes un soutien dans la définition et la mise en place de leurs politiques locales de sécurité.

Les Valeurs :

Elles sont au nombre de 4 :

-la légitimité démocratique et la proximité du citoyen : *les membres du Forum sont des élus dont la démarche va dans le sens de l'intérêt général de leurs citoyens ;*

-le respect des droits de l'homme : *la sécurité de chacun, et notamment des minorités, est un bien commun et un droit fondamental ;*

-le partage des expériences, qui permet une élaboration collective de propositions et de solutions, autour de la sécurité pensée comme bien commun ;

-l'ouverture à l'international : l'ambition et l'ancrage européen du Forum s'inscrivent dans une ouverture aux autres régions du monde.

Les Missions :

L'objectif du Forum est de fournir aux villes qui participent à son action des outils d'analyse des situations, des informations et des réflexions sur la criminalité et la délinquance, des fiches techniques, des travaux universitaires, afin de les aider à bâtir des programmes d'action en vue de réduire l'insécurité dans les villes et d'agir concrètement sur toutes les thématiques liées à la sécurité urbaine.

A cet effet, le Forum développe les relations entre les villes, dans le cadre d'un réseau européen, unique en son genre, riche de sa diversité géographique et culturelle, de manière à mutualiser les savoirs et les expériences, et de dégager des principes d'action et des bonnes pratiques dans la conduite des politiques.

Ce rôle majeur du Forum dans l'appui aux villes dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques explique le nombre élevé de villes participantes (près de 300, réparties dans de nombreux pays européens) et leur implication, sous des formes diverses, aux programmes mis en œuvre par le Forum.

Les missions du Forum comprennent essentiellement :

-la réalisation de projets européens de sécurité urbaine sous forme de participation aux programmes de coopération et d'échange inter villes, sur les politiques de sécurité, financés par la Commission européenne, sur des thèmes variés, tels que la violence de rues (street violence) ; la prévention de la violence dans le sport, la prévention de la récidive, ou la prévention des addictions dans les communautés rom et sinti, etc....

-l'organisation de réunions ;

-la diffusion de publications ;

- les actions de formation ;

-l'assistance et les diagnostics de sécurité pour le compte des villes

Ses actions et ses projets principaux

Le Forum possède actuellement un portefeuille de nombreux projets européens actifs pour lesquels il reçoit des subventions européennes allant de 100 à 400K€ chacun.

En dehors de ces projets, les modes d'actions principaux du Forum sont les suivantes :

- Sortir des publications (newsletters, fiches d'expérience ; communiqués de presse ; site internet...) ;
- Attribuer des prix ;
- Organiser des déjeuners-débats, des colloques ;
- Monter des formations ;
- Assister des villes dans leur plan de prévention ;
- Constituer une base de savoirs et d'expériences de la sécurité urbaine ;

- Établir des diagnostics de sécurité pour les villes.

Une action phare du Forum européen : Le manifeste d'Aubervilliers et Saint Denis

Le Manifeste est une plateforme politique sur la sécurité urbaine élaborée par le Forum européen et rassemblant les valeurs et principes qui fondent son action et celle ses membres. Il constitue la feuille de route du réseau pour les prochaines années.

Il a été présenté le 14 décembre 2012 en clôture de la conférence internationale **“Sécurité, démocratie et villes : le futur de la prévention”** organisée par le Forum en partenariat avec les villes d'Aubervilliers et de Saint-Denis.

Par ce Manifeste, des collectivités locales de toute l'Europe, membres du Forum européen refusent la gestion de la sécurité dans l'urgence et **appellent à favoriser des politiques s'inscrivant dans la durée**. Elles revendiquent **le choix de la prévention « comme une option rationnelle et stratégique bénéficiant du meilleur rapport coût-bénéfice »**. La prévention doit être privilégiée afin de « garantir aux générations futures la sécurité comme droit fondamental et élément indispensable de la qualité de vie dans la ville ».

Les collectivités du Forum européen demandent aussi à ce que **la participation des citoyens devienne un principe transversal des politiques de sécurité**. La société civile doit être associée à toutes les étapes de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des actions menées.

Des **recommandations thématiques** issues des travaux de la conférence de décembre 2012 complètent le Manifeste. Elles portent sur 19 thèmes :

- Audits de sécurité, programmes et évaluation
- Un espace public pour tous
- Médiation
- Participation des citoyens à la sécurité
- La police comme acteur de la prévention
- Prévention de la récidive
- Questions de genre et prévention des violences faites aux femmes
- Violence à l'école et décrochage scolaire
- Sport et prévention
- Art, culture et prévention
- Tourisme et sécurité
- Addictions et drogues
- La ville la nuit
- Violences collectives
- Gestion des risques urbains
- Technologies au service de la prévention
- Partenariat public-privé
- Interaction entre le niveau local, régional et national
- Villes et criminalité organisée

Le Manifeste est conçu pour être une source d'appui, de soutien et d'inspiration pour les collectivités locales dans la conception et la promotion de leurs politiques de sécurité.

HISTORIQUE du Forum et son stade actuel de développement

Le Forum Européen pour la Sécurité Urbaine a été créé en 1987 à Barcelone, à l'initiative de Gilbert Bonnemaïson, ancien Maire d'Epinaï-sur-Seine, avec le soutien du Conseil de l'Europe.

C'est une organisation non gouvernementale (ONG) qui rassemble plus de 300 collectivités locales.

Le Forum travaille avec la majorité des 27 pays de l'Union européenne, et a un statut consultatif auprès de la Commission européenne, du Conseil de l'Europe et de l'Organisation des Nations unies.

Il est membre des groupes d'experts "Trafic des Êtres Humains" depuis 2003 et aussi du groupe "Besoins politiques de données pertinentes en matière de criminalité et de justice criminelle ».

Le Forum est co-fondateur et secrétaire du Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC) et membre du Conseil international des scientifiques et professionnels (ISPAC) du programme de prévention de la criminalité des Nations unies.

En 1998, il a reçu un prix honorifique de UN-HABITAT (Centre des Nations unies pour les établissements humains).

Sur les autres continents, le Forum soutient le développement des Forums africain et latino-américain.

Les relations entre le Forum Européen et les forums nationaux pour la sécurité urbaine

Les statuts du Forum Européen prévoient expressément à l'article XI que « peuvent se constituer des forums nationaux, à la demande de la majorité des collectivités locales et territoriales membres du Forum (européen) et appartenant à ce pays »

Dans ce cas, les collectivités de ces pays sont membres simultanément du Forum européen et du Forum national concerné. Les cotisations de ces villes membres de Forums nationaux sont partagées pour moitié entre le Forum européen et le forum national concerné.

Les forums nationaux s'organisent librement dans le respect des statuts et des orientations du Forum européen. Chaque d'eux prend la forme juridique d'une association, selon le droit en vigueur dans chaque pays. Chaque Forum est financièrement autonome, et gère ses propres ressources et son propre budget.

Mais des liens s'établissent entre le Forum européen et les forums nationaux : ceux-ci sont partenaires du Forum européen et sont associés aux initiatives du Forum européen dans leur pays.

Assez souvent, les programmes lancés et coordonnés par le Forum européen associent certains Forums nationaux en fonction des thèmes retenus

Les forums nationaux sont membres de droit du Forum européen. Les présidents des forums nationaux sont membres de droit du Comité exécutif du Forum européen, mais avec une voix consultative.

On compte actuellement 7 Forums nationaux, alors que le Forum européen rassemble des villes de 17 pays différents. Les Forums nationaux ont été créés dans les pays suivants : la France, l'Espagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne fédérale, la Belgique, le Luxembourg. Ces forums nationaux regroupent la grande majorité des villes qui adhèrent au Forum européen.

ORGANISATION

Le Forum européen est administré par un Comité Exécutif dont les membres (qui sont des villes qui adhèrent au Forum, et non pas des personnes physiques) sont élus pour 3 ans par l'assemblée générale et sont rééligibles

Les statuts prévoient que ce comité est composé de 5 membres au plus par pays avec voix délibérative.

Il compte actuellement 31 membres avec voix délibérative, auxquels s'ajoutent les présidents des 7 forums nationaux avec voix consultative. La ville de Paris est membre d'honneur de ce Comité.

Le Comité élit 5 de ses membres pour une durée d'un an renouvelable : c'est le bureau de l'association, qui comprend 1 président et 4 vice-présidents. L'un de ces vice-présidents est également trésorier du Forum.

Le président actuel du Forum (en octobre 2013) est M. Guilherme PINTO, maire de la ville de Matosinhos (Portugal), un ancien avocat et homme politique portugais, réélu à cette fonction le 27 juin 2013.

Le Comité Exécutif désigne le Délégué général qui participe à toutes les réunions statutaires du Forum, dirige l'équipe technique du Forum, et représente le Forum sur mandat du Président.

La Déléguée générale actuelle (depuis octobre 2011) est Mme Elizabeth Johnston, de nationalité franco-américaine, qui était précédemment la déléguée générale adjointe du Forum pendant près de 10 ans.

Membres du Comité exécutif

Elus le 27 juin 2013 à Cascais

Avec voix délibérative

Président : **Matosinhos / Portugal**

Vice Président & Trésorier : **LPR-Niedersachsen / Allemagne**

Vice-président : **Reggio Emilia /Italie**

Vice-président : **Nantes /France**

Alexandroupolis (GR), Aubervilliers (FR), Augsburg (DE), Barcelona (ES), Bari (IT), Bruxelles (BE), Cascais (PT), Charleroi (BE), Generalitat de Catalunya (ES), Ħaż-Żebbuġ (MT), CA La Rochelle (FR), Leer (DE), Le Havre (FR), Liège (BE), Lisboa (PT), Loures (PT), Mannheim (DE), Mons (BE), München (DE), Regione Emilia Romagna (IT), Regione Molise (IT), Rotterdam (NL), Seixal (PT), Setubal (PT), Sosnowiec (PL), Toulouse Métropole (FR), Zaragoza (ES)

Avec statut consultatif

Forum Belge : **Charleroi**

Forum Espagnol : **Hospitalet de Llobregat**

Forum Français : **Amiens**

Forum Italien : **Modena**

Forum Luxembourgeois : **SYVICOL**

Forum Portugais : **Lisboa**

Forum Allemand : **Stuttgart**

Avec statut d'observateur

Italie : **Roma**

Membre d'honneur

France : **Paris**

Les ressources humaines

L'équipe permanente est très réduite (une dizaine de personnes au total), ce qui favorise la communication entre ses membres et les échanges d'informations.

Pour réduire les frais de fonctionnement, certains agents (surtout dans le domaine administratif) sont communs au Forum européen et au forum français pour la sécurité urbaine

Les personnes-clés du Forum sont les suivants : Elizabeth Johnston (Déléguée générale) ; Joana Judice (chef de projet).

Les moyens humains sont assez modestes: le Forum comprend en tout une dizaine de salariés, plus quelques stagiaires pour de courtes périodes. Il ne fait appel à aucun bénévole. Les salariés sont essentiellement des chargés de missions sur les projets conduits par le Forum.

FINANCES

Le Forum Européen se finance par les cotisations de ses membres ainsi que par les subventions des États ou de la Communauté Européenne sur des projets identifiés. L'association n'a pas d'activités de nature lucrative et n'organise pas de collecte de dons.

Le Compte d'emploi des ressources a été établi pour la première fois pour les comptes 2012.

Les frais de fonctionnement s'élèvent en 2012 à 172 409 euros ce qui représente 10,8% du total des emplois de cet exercice (1 589 997 euros dans le compte emplois des ressources).

Les missions sociales atteignent en 2012 le montant total de 1417 588 euros, soit 89,8% du total des emplois.

On ne dispose pas des ratios de frais de fonctionnement et de missions sociales pour les années antérieures à 2012.

Le total des ressources de l'association s'élève à 1 628 572 euros en 2012.

L'évolution de ces ressources a été la suivante au cours des 3 dernières années (en euros):

Nature des ressources	Année 2010	Année 2011	Année 2012
Prestations de services (il s'agit surtout de contrats de recherche passés avec l'Union européenne)	538 497	763 669	496 143
Subventions d'exploitation	90 231	104 780	487 579
Reprise sur amortis, prov, Transferts de charges..	28 985	30 046	42 523
Cotisations des villes	388 237	322 234	290 727
Autres produits d'exploit.	856	1	15
Produits exceptionnels	18 968	17 095	19 326
Report des ressources non-utilisées des exercices antérieurs	226 857	293 157	292 251
TOTAL DES RESSOURCES	1 292 631	1 530 981	1 628 572

On observe une certaine progression du total des ressources entre 2010 et 2012 ; mais cette évolution est différente selon la nature de ces ressources :



- les subventions d'exploitation reçues progressent en lien avec l'organisation de la conférence internationale de décembre 2012 dont est issu le Manifeste ;
- les cotisations versées par les villes tendent à baisser, en raison des difficultés financières de nombreuses collectivités locales en Europe ;
- le report des ressources non-utilisées des exercices antérieurs augmente de manière importante entre 2010 et 2012, ce qui semble liée à la croissance du total des ressources au cours de cette période
- les prestations de services connaissent une évolution heurtée.

STRATEGIE de développement (plan stratégique 3 à 5 ans)

Le Forum vise à être la plate-forme de référence sur la thématique de la prévention et de la sécurité dans les villes, lieu de ressources et de soutien pour les élus et leurs équipes.

Il produit des argumentaires politiques et des outils méthodologiques pour soutenir leur action locale, renforcer la place de la prévention dans les politiques de sécurité, et promouvoir le niveau local au sein d'instances nationales et internationales.

Les axes stratégiques sont les suivants :

Axe 1.- Développer « l'intelligence collective » produite par le Forum et promouvoir ses principes ;

Axe 2.- Soutenir l'action des villes avec des outils et des méthodologies appliquées – favoriser la mise en œuvre des connaissances du Forum dans les villes ;

Axe 3.- Promouvoir un projet européen collectif, construit avec des élus locaux et avec les citoyens ;

Axe 4.- Positionner les villes européennes dans des processus d'échange et de partage avec d'autres régions du Monde ;

Axe 5.- Consolider et développer le réseau du Forum ;

Au service de ces 5 axes stratégiques, le Forum développe **des projets internes d'amélioration du fonctionnement général**, qui visent à renforcer les capacités financières et les capacités de gestion, à travers les objectifs suivants:

-améliorer les outils de pilotage budgétaire

-diversifier les sources de financement et consolider les bases de fonctionnement du Forum

-explicitier la valeur ajoutée du Forum

Les différents axes stratégiques sont déclinés en objectifs, qui se réalisent par des activités bien spécifiées

Par exemple, l'axe 1 (« développer l'intelligence collective ») est décliné en 2 objectifs :

- renforcer la base de connaissances et développer les capacités de veille et de prospective ;
- développer des argumentaires pouvant appuyer les politiques de prévention

Le premier des ces objectifs « renforcer la base de connaissances... » est sous-tendu par plusieurs activités :

- capitaliser sur les travaux passés du Forum et de ses partenaires à travers des fiches,
- renforcer le rôle d'intermédiaire entre le secteur de la recherche et les décideurs publics ;
- favoriser un dialogue entre villes et concepteurs technologiques ;

RAPPORT SUR L'ACCOMPAGNEMENT :

Rappel des chantiers identifiés à la fin du diagnostic et précisés dans la convention d'optimisation.

Le diagnostic de l'association, fondé sur l'analyse des 120 indicateurs du Guide IDEAS des bonnes pratiques, a été présenté le 18 juin 2012 aux dirigeants du Forum

Il a permis de souligner les points forts et les points faibles du Forum, et de mettre en exergue les chantiers à conduire au cours de la phase d'optimisation, en vue de la présentation du dossier au Comité Label.

1.- Les chantiers en aménagement simple :

- rédiger un règlement intérieur ;
- écrire les règles de fonctionnement interne, sur différents points
- aménager les statuts du Forum

2.- Les chantiers demandant de nouveaux moyens : renforcer l'équipe financière, pour améliorer les documents financiers.

3.- Les chantiers avec création de nouveaux processus :

- un plan stratégique à établir ;
- une cartographie des risques à mettre au point ;
- un comité d'audit à créer ;
- une charte de déontologie à rédiger ;
- un suivi efficace des actions et la mise au point de tableaux de bord ;
- des outils de gestion budgétaire ;
- un compte d'emplois/ressources à élaborer ;
- définir le montant de la trésorerie de précaution du Forum ;
- une amélioration de la communication.

Les progrès réalisés par l'association au cours de la phase d'optimisation.

La mise en œuvre de ces actions d'accompagnement

Plusieurs points sont à souligner pour comprendre le déroulement de cette phase d'optimisation :

- l'ampleur des chantiers à mettre en œuvre, par une équipe très réduite, le travail principal incombant en personne à la Déléguée générale,
- la nouveauté de certains thèmes pour l'équipe du Forum (en particulier la mise au point du plan stratégique, et de la cartographie des risques),

- la volonté de la déléguée générale du Forum de faire participer toute son équipe permanente à cette réflexion collective ;
- le souci d'obtenir, à chaque étape, l'accord des membres du Comité exécutif, qui réunit des représentants des différents pays ;

L'association a été en mesure de progresser de manière significative sur les différents chantiers.

Situation en octobre 2013 :

a.- Les chantiers en aménagement simple.

- **la rédaction du règlement intérieur** : cette idée a été abandonnée au cours de cette phase, d'un commun accord entre IDEAS et le Forum. Il est en effet apparu que le règlement intérieur n'est pas obligatoire pour les associations, et que certains points de ce règlement peuvent aussi bien figurer dans les statuts, dont la modification est prévue prochainement.

- **l'écriture de règles de fonctionnement interne** (G. 2.4 ; fixation des rémunération des salariés ; G.2.5 : cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective ; G.2.6 : procédures à prévoir pour les conventions réglementées ; G. 2.7 : règles sur les embauches familiales) : ces points ont été repris dans les modifications des statuts de l'association

- **aménager les statuts** : sur de nombreux articles (11 au total), des modifications de statuts ont été rédigées, et seront soumis à l'approbation de l'AG du Forum (en 2014)

b.- Les chantiers demandant de nouveaux moyens : le renforcement de l'équipe financière, pour améliorer les documents financiers.

Une nouvelle comptable, très motivée et très active, a été recrutée par le Forum en juillet 2013. Elle est assistée d'un aide-comptable. C'est elle qui a établi le CER de l'association pour 2012 et qui a préparé le budget 2014 en liaison avec la Déléguée générale.

c.- Les chantiers avec création de nouveaux processus.

- **le plan stratégique : il a été mis au point**, avec la participation de l'équipe permanente et avec l'appui du Comité exécutif, puis présenté à l'assemblée générale du Forum en juin 2013.

Il définit bien la stratégie de l'association au cours des années à venir, et les principaux axes de l'action, ainsi que les objectifs poursuivis.

- **la cartographie des risques** : Les principaux risques encourus par le Forum ont été identifiés, les parades ont été prévues, avec l'indication des responsables de ces parades.

- **la création du comité d'audit** : un comité d'audit a bien été créé par une décision du Comité exécutif du Forum. Le comité a été constitué et doit tenir sa première réunion

- **la charte de déontologie** : cette charte a été rédigée et figure sur le site internet du Forum européen

- **l'élaboration du compte d'emplois des ressources (CER)** : un CER a été établi pour l'année 2012

- **Un manuel de procédure pour regrouper plusieurs procédures de gestion interne** : les documents de base existent, mais il faut les réunir dans un manuel d'ensemble, selon une présentation logique. C'est un exercice prévu pour 2014.



- **L'analyse budgétaire des actions** : les programmes réalisés avec les subventions de l'Union européenne font déjà l'objet d'une analyse budgétaire détaillée, mais la direction du Forum envisage d'affiner cette analyse pour l'ensemble des programmes, afin d'apprécier la réalisation des objectifs poursuivis pour chaque action, les résultats obtenus, les coûts associés. Mais ces progrès sont à poursuivre en 2014

- **Les tableaux de bord financiers** : le Forum Européen présente deux tableaux de bord établis chaque mois : l'un permet de déterminer le degré de réalisation du budget prévisionnel de l'association, l'autre permet le suivi de la trésorerie du Forum, avec des prévisions détaillées pour les mois à venir.

Commentaires du Conseiller IDEAS

Les points forts, sur lesquels le Forum devra s'appuyer, sont :

- un large corpus de connaissances, de pratiques et de propositions sur le thème de la sécurité
- une équipe technique disposant d'un savoir-faire dans l'animation des réseaux
- un réseau vivant de membres très impliqués selon leurs besoins, leurs moyens, et leurs intérêts ;
- une forte reconnaissance et un réseau très large, constitué de villes, d'universités, de ministères, d'institutions européennes et internationales, de chercheurs
- une vision et une reconnaissance internationales.

Mais l'association est aussi consciente de ses points faibles :

- un manque d'envergure (contraste entre l'ampleur de son domaine d'intervention et la faiblesse de ses moyens financiers)
- l'absence de mesure quantifiée des effets des programmes du Forum, en termes de « retour sur investissement » (la mesure chiffrée de l'impact de son action auprès des villes)
- une insuffisante visibilité en matière de renouvellement des ressources (irrégularité des cotisations ; incertitude et rigidité des budgets européens)
- la représentativité incomplète de l'ensemble des membres de l'Union européenne (certains pays d'Europe sont pratiquement absents du réseau)
- une communication qui reste encore insuffisamment développée (une notoriété insuffisante par rapport à l'ampleur et à la qualité des travaux produits).

Le plan stratégique a été conçu en se fondant sur les points forts incontestables du Forum, et en cherchant à agir sur les principaux points faibles, afin d'assurer un bon développement de l'organisme.

Les progrès déjà réalisés et ceux qui restent à accomplir.

Après les nombreuses réunions de travail avec la direction de l'association, et avec l'équipe d'IDEAS, le Forum a beaucoup progressé sur les différents chantiers indiqués dans la convention d'optimisation. Le Forum a su revoir, sur un peu plus d'un an, ses procédures internes, aménager les statuts, réorganiser son pôle comptable, mettre au point un plan stratégique qui guide ses actions, rédiger une charte de déontologie, élaborer une cartographie des risques les plus critiques, créer un comité d'audit, mettre en œuvre un suivi précis de la trésorerie.

Dans le futur, des progrès devront être faits sur :

- Le réaménagement des statuts de l'association (prévu pour 2014),
- La mise au point d'un manuel des procédures, regroupant les documents actuels (2014),
- L'affinement de l'analyse budgétaire des actions menées,
- Une communication permettant de montrer les réalisations concrètes du Forum afin de convaincre un plus grand nombre de villes en Europe et d'asseoir ainsi sa notoriété,
- Les précisions à apporter au plan stratégique pour illustrer certains objectifs ou certains thèmes
