



renversant. Ce qui arrive au cours d'un FO est un solide apprentissage, beaucoup de plaisir et une grande productivité mais ce n'est jamais prédéterminé.

## V. RESSOURCES LOGISTIQUES ET MATÉRIELLES

L'organisation d'un FO implique des besoins logistiques et matériels spécifiques à bien prendre en compte pour que l'animation soit la plus fluide possible. Certaines propriétés particulières détermineront le choix du lieu de l'évènement. La salle principale doit être suffisamment grande pour pouvoir accueillir les différents espaces de rassemblement et, au centre, un cercle de chaises disposées en rond ou ovale. Pour faciliter la mobilité, il faut compter 2,5 m<sup>2</sup> à 3 m<sup>2</sup> par personne. Le lieu doit également offrir des espaces annexes et propices à l'accueil des différents ateliers. Les autres besoins logistiques et matériels sont fixés en fonction du nombre de participants: tableaux (type

paperboard), grands rouleaux de papier, ordinateurs, clés USB, imprimantes, marqueurs, post-it, pochettes individuelles, etc.

## VI. RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- «Le FORUM OUVERT... une démarche de groupe ou une nouvelle façon de penser?» par GIBEAULT D., facilitatrice et formatrice de l'approche Forum Ouvert.
- «Accompagnement pour un Forum Ouvert 2011-2012», livret réalisé par l'équipe Colibris, [www.colibris-lemouvement.org/ensemble/evnements-animations/forum-ouvert](http://www.colibris-lemouvement.org/ensemble/evnements-animations/forum-ouvert)
- GUIHENEUF P.Y. et PORET C., Fiche sur le Forum Ouvert, 2011, [www.comedie.org/pdf/fiche\\_forumouvert.pdf](http://www.comedie.org/pdf/fiche_forumouvert.pdf)
- «Forum Ouvert, de la méthode d'intelligence collective au contenu du Forum Ouvert de Culture et Développement», Réseau-nanceS n°69, septembre 2014, pp.2-6.
- «*Démocratie participative: guide des outils pour agir*» - Fiche 7: Forum Ouvert - Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme - [www.fnh.org](http://www.fnh.org)
- «*Forum Ouvert: ouverture et convergences?*» in n'GO, novembre-décembre 2013, pp.28-31.
- SERVIGNE P., «*Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective*», 2011, étude téléchargeable sur le site de Barricade [www.barricade.be](http://www.barricade.be)
- Réseau francophone Forum Ouvert: [forumouvertopenspace.blogspot.com](http://forumouvertopenspace.blogspot.com)
- [www.OpenSpaceWorld.org](http://www.OpenSpaceWorld.org): ressources dans diverses langues (vidéos, photos, événements, exemples de Forum Ouvert par pays, liste de facilitateurs par pays, recherches, livres, etc.).



# Le Forum Ouvert, outil de facilitation et d'intelligence collective

PAR SOPHIE BAUDLET, CULTURE ET DÉVELOPPEMENT<sup>1</sup>

**«Notre tendance culturelle est de faire appel à des experts pour répondre à nos questions, trouver des solutions. En intelligence collective, on part du pré-requis inverse: chacun est expert et les personnes présentes sont les bonnes.»<sup>2</sup>**

## I. DÉFINITION

Le Forum Ouvert (FO) est une façon dynamique de travailler en groupes de manière à susciter l'enthousiasme et l'engagement personnel, accompagner le changement, accélérer les projets et favoriser la mobilisation de chacun dans un esprit de collaboration et de créativité. L'absence de hiérarchie et la diversité des participants favorisent l'échange et la richesse des idées débattues.

Concrètement, les participants créent eux-mêmes l'ordre du jour. Chaque personne peut proposer un sujet en lien avec la question centrale et reçoit un rapport écrit de l'ensemble des discussions. Habituellement, des priorités sont fixées, des plans d'actions sont élaborés et des groupes d'actions sont organisés. Tous repartent avec de nouvelles perspectives, un regain d'énergie et le sentiment réel d'avoir progressé. L'approche du FO est particulièrement puissante pour développer l'écoute, la prise en compte des idées de chacun et la cohésion de groupe. Cette méthode, utilisée à travers le monde, permet d'obtenir des résultats exceptionnels en quelques heures ou quelques jours, avec des groupes de cinq à quelques milliers de personnes.

1. Avec la contribution de Vincent Wattelet, facilitateur et membre de l'équipe du Réseau Transition.  
 2. «*Forum Ouvert: ouverture et convergences*» in n'GO, novembre-décembre 2013, pp.28-31.  
 3. Au sein du MOC, l'ONG Solidarité Mondiale a eu l'occasion d'expérimenter cette pratique dans le cadre de la campagne qu'elle a menée en 2011, en partenariat avec le CIEP et les Mutualités chrétiennes, autour du droit à la santé. Pour plus d'informations sur cette expérience, voir: TINANT N., «une campagne qui agit là où l'on peut changer les choses!», in *L'Esperlutte*, n°71, mars 2012, p.14.  
 4. Chevalet à feuilles mobiles.  
 5. Une grille de questions - à élaborer en fonction de la question/du thème centrale - peut servir de canevas à la facilitation; de même, un canevas de rapport sera prévu pour la mise au propre avant l'affichage au Grand Journal.

**Pour la petite histoire...**

La méthode du Forum Ouvert - ou Open Space Technology (OST) a été élaborée par Harrison Owen au milieu des années 1980. L'histoire dit que H. Owen organisa un colloque international auquel participèrent 250 personnes. Bien que cet événement se soit bien déroulé, tous les participants étaient d'accord sur le fait que la partie la plus utile avait été les pauses-café. A partir de là, H. Owen a réfléchi à une méthode qui soit une «pause-café géante» qui favorise la mobilisation et l'implication de chacun des membres d'un groupe. C'est de là qu'est né le Forum Ouvert. Il est maintenant utilisé depuis 30 ans dans 125 pays. (Ekopedia)

**II. QUAND (OU POUR QUOI) L'UTILISER<sup>3</sup>?**

Souvent, dans les organisations, les réunions ne permettent pas de répondre aux questions qui importent vraiment. C'est au moment de la pause-café que les gens en discutent de façon libérée et ouverte et qu'ils vivent les meilleurs moments. Le FO, avec ses règles, ou plutôt ses principes peu nombreux mais efficaces, crée le même genre d'atmosphère où l'essentiel, c'est la communication franche et ouverte. Le but d'un FO est donc de créer un espace-temps pour s'engager profondément et de façon créative dans la résolution des questions qui préoccupent un collectif: l'approfondissement d'une question de fond; la définition d'une orientation stratégique d'une entreprise; l'établissement de plans d'actions; le choix de priorités; etc.

Ce que le FO offre et exige:

- Il n'est pas une recette applicable à toutes les situations. C'est une approche qui, par exemple, permet d'explorer une question complexe ou simple, d'organiser rapidement ce qui doit être fait, d'amener le «système entier» dans la même pièce pour planifier l'avenir, de créer et consolider des équipes, d'aplanir les conflits, d'améliorer

la communication et de redonner de l'énergie à un organisme.

- Ne choisissez pas le FO si vous croyez déjà avoir la réponse à la question. Puisque, comme leader, vous créez un espace propice à l'initiative, vous devez être prêt pour l'imprévu et être ouvert au changement. Les participants créent le programme de travail le jour même. Il est donc à peu près impossible de prévoir quels seront les résultats spécifiques ou d'identifier précisément la façon dont ils seront atteints. Il s'agit d'un processus qui implique un certain «lâcher prise» et une grande confiance de la part des organisateurs.

**«Ne pas oublier que le choix d'organiser un Forum Ouvert est un choix politique, d'émancipation en tant que tel: il s'agit de création de démocratie!»**

Equipe de la Coordination, Culture et Développement asbl

**III. PROCESSUS**

Les informations qui suivent vous livrent des instructions et conseils à adapter en fonction du contexte et des possibilités qu'offre votre organisation, événement, équipe, etc. Plus qu'une marche à suivre, il s'agit de vous donner un maximum d'ingrédients, gages du succès d'un FO. Ces éléments, qui pourraient paraître rigides ou poussés dans le détail, sous-tendent la liberté de s'organiser, de discuter et de circuler au sein du FO. En somme, ils apportent le cadre bienveillant à l'auto-organisation et à l'émergence des propositions et des plans d'actions qui en découleront.

Un FO peut s'improviser en une heure et se dérouler avec des feuilles de flipchart<sup>4</sup> de récupération comme il peut se préparer minutieusement. Les besoins en termes de ressources humaines et logistiques dépendront fortement de l'ampleur que l'on veut donner au Forum. De même, le délai nécessaire à la préparation de celui-ci dépend de l'échelle de l'événement.

**Je suis promoteur de questions, que dois-je faire?****Pendant la session plénière d'ouverture:**

- Formuler une question de départ
- Expliquer pourquoi j'ai choisi cette question (justification, éléments de contexte, etc.)

**Lors des ateliers:**

- Solliciter les participants selon les questions de la grille tout en prenant part à l'échange sans le monopoliser
- Être gardien de la parole
- Me mettre à l'écoute de l'ensemble des personnes présentes autour de la table
- M'assurer que la prise de notes se fait

**Après les ateliers:**

- Être responsable de la restitution au grand groupe
- Placer le rapport sur les panneaux du Grand Journal

**Je suis rapporteur de table, que dois-je faire?****Lors des ateliers:**

- Capter et noter les éléments essentiels en fonction de la grille de lecture
- Je prends part à l'échange et suis également invité-e à contribuer par mes questions ou à reformuler une idée, une proposition d'un participant
- En fin d'échange (5-10 min avant la fin de l'atelier), je peux rappeler au promoteur l'importance de faire la synthèse, de compléter la fiche et de fournir les éléments éventuellement manquants

**Après les ateliers, à la Salle des nouvelles:**

- Je mets mes notes au propre, aidé du Promoteur, pour les afficher ensuite sur le Grand Journal

**3. Session plénière de clôture**

Session plénière de fin du Forum: il s'agit du cercle de clôture où tous les participants sont invités à s'exprimer sur leur ressenti par rapport à la journée et sur les propositions qui en ont émergé.

**C. APRES LE FO**

Chaque participant recevra le contenu de tous les rapports produits durant l'événement (incluant la liste des participants) par mail quelques jours plus tard. Cela permettra un meilleur suivi de ce qui aura été proposé lors du FO.

Une fois l'événement passé, il est important et nécessaire de consacrer un temps à l'évaluation. Il s'agit de faire un bilan des points positifs, négatifs et à améliorer. Cette évaluation permettra de valoriser le travail accompli autour du Forum et de réfléchir aux améliorations possibles pour une prochaine rencontre. Aussi, pour ne pas perdre la dynamique à la fin du FO, il est important que le suivi des plans d'actions soit systématique, régulier et ancré dans l'action.

**IV. LES CONDITIONS QUI FAVORISENT LE PROCESSUS**

Le FO ne se suffit pas à lui-même: ce n'est qu'une étape dans un processus plus vaste. Il est dès lors conseillé de réfléchir en amont à ce que l'on fera des résultats et de s'assurer, le cas échéant, que la direction lâche prise sur le résultat et fasse suffisamment confiance au processus.

La mobilisation des participants ou la capacité des personnes présentes de répondre à cette mobilisation est également un élément important: les organisateurs devront garder à l'œil les conditions qui permettront aux personnes de se sentir portées, prêtes à co-créer quelque chose de nouveau et de

## b) Première session d'ateliers

Les participants se rendent ensuite aux ateliers; ils rejoignent le promoteur du sujet qu'ils ont choisi et auquel ils souhaitent contribuer. Durant les ateliers, le **rapporteur** note ce qui se dit. A la fin de la session d'ateliers, ce même rapporteur (souvent aidé du promoteur) rejoindra la «Salle des nouvelles» pour taper le compte rendu des discussions (phase d'émergence) ou des plans d'actions (phase de convergence).

Chacun est libre de quitter un groupe à tout moment sans formalité pour en rejoindre un autre ou pour prendre du repos s'il le juge nécessaire.

Des participants peuvent également décider de passer d'un groupe à l'autre et de transmettre ainsi à certains ce qu'ils ont entendu ailleurs. Ce sont les «**abeilles**». Celles-ci permettent aux idées et aux sentiments des participants de voyager d'un groupe à un autre (= fertilisation croisée de ce qui se dit d'un groupe à un autre).

Il y a également les «**papillons**». Circulant en dehors et dans les ateliers sans but de croiser les informations, il est possible qu'ils démarrent un nouveau sujet/atelier avec un autre papillon.

Notez que plusieurs sessions d'ateliers de travail peuvent être organisées autour des sujets qui ont été définis en amont par les participants.

Durant chaque session d'atelier, les animateurs (facilitateur et ancreur) n'interviendront qu'en cas de besoin ou pour rassurer. Ils n'interviennent en aucun cas sur le contenu des rapports.

## c) Salle des nouvelles et restitution des comptes rendus en session plénière

La Salle des nouvelles est un espace où sont installés des ordinateurs afin de permet-

tre aux groupes de travail de retranscrire eux-mêmes, sous forme de comptes rendus, leurs propositions (synthèse des points principaux). Ces rapports seront ensuite imprimés et affichés sur le «Grand journal» pour que tous les participants puissent en prendre connaissance tout au long du FO. Un temps sera laissé avant le démarrage de la phase de convergence afin que chacun puisse parcourir les rapports.

Rappelons ici que l'utilisation des ordinateurs n'est pas une condition *sine qua non*. Si cela est trop complexe à mettre en place, on prévoit de grandes feuilles sur lesquelles les rapporteurs remettront leurs notes au propre pour ensuite les afficher au Grand Journal.

## 2. Phase de convergence

La phase de convergence s'organise selon le même principe que la phase d'émergence. A la différence que, dans cette phase, les participants vont davantage tenter de faire converger leurs propositions et se focaliser sur les pistes d'actions concrètes et prioritaires à mettre en œuvre (pistes qui auront été alimentées par les échanges de la première phase). Ces pistes pourront, progressivement et au travers de nouveaux ateliers, aboutir à des groupes de travail et à des plans d'actions.

Au terme de la rencontre (ou quelques jours plus tard), les participant-e-s reçoivent un rapport écrit du travail accompli par les groupes, ainsi que la liste des personnes qui y ont contribué. Il se crée ainsi des réseaux où la diversité et la richesse d'expériences appuient et guident le cheminement. Des priorités ont été fixées, des plans d'actions élaborés et des groupes de travail organisés en vue de poursuivre le travail ultérieurement.

nement et du nombre et de la diversité des participants envisagés.

**A. AVANT: PRÉPARATION DU FO**

## 1. Mettre en place un groupe de pilotage.

Le groupe de pilotage est l'ensemble des personnes qui assurent la bonne organisation et le bon fonctionnement du FO. Il inclut habituellement le facilitateur, l'ancreur, l'hôte, le coordinateur logistique, le coordinateur administratif et le coordinateur communication.

Afin de faciliter la lecture de la présente fiche, nous avons regroupé les responsabilités et tâches liées à ces rôles dans la partie B. PENDANT - déroulement du FO, «*Qui fait quoi?*», page 4.

## 2. Clarifier l'objectif du FO (la question centrale).

La question centrale (ou thème central) peut être complexe mais doit être motivante et constituer un enjeu réel. Elle doit être accessible et suffisamment claire. Seule la thématique est discutée en amont. L'ordre du jour et le contenu des ateliers sont déterminés le jour même par les participants.

## 3. Inviter les participants.

La communication est un point à ne pas négliger dans l'organisation du FO. Outre les détails essentiels d'ordre logistique (lieu, jour(s), horaires, modalités d'inscription, repas, accès, etc.), il est important de bien indiquer le thème ou question centrale, et de veiller à ce qu'il/elle soit perçue comme une exploration ouverte à tou-te-s et non comme une intervention visant à résoudre un problème. Ce thème/cette question invite ainsi à co-créer une certaine dimension de l'organisation, de la communauté ou du monde auquel nous voulons tous vraiment prendre part.

## 4. Créer un espace convivial et propice au foisonnement d'idées, à l'éclosion de l'intelligence collective.

Dans la phase de préparation, une grande place doit être accordée à la logistique: la méthodologie du FO s'organise en effet autour de plusieurs espaces distincts.

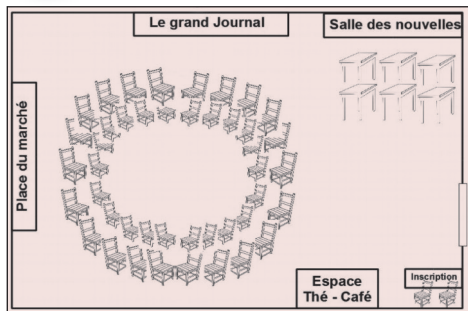
Cinq types d'espaces sont nécessaires:

1. le **grand cercle** pour les séances plénières où se retrouvent tous les participants;
2. les **petits cercles** pour les séances en ateliers (ou tables rondes);
3. la **Place du marché** est l'endroit où sont affichés les sujets de discussion - «*tel sujet à telle heure à tel endroit (ou telle table)*»;
4. le **Grand Journal** est l'endroit (mur, tableau, etc.) où sont affichés les rapports de discussion rédigés et imprimés le jour même;
5. la **Salle des nouvelles** est l'endroit où sont installés plusieurs ordinateurs et imprimantes qui permettent aux rapporteurs de rédiger leurs rapports et de les imprimer. En arrivant dans la «Salle des nouvelles», une clé USB est attribuée à chaque rapporteur sur laquelle il trouve le document vierge prêt à être rempli. Un membre de l'équipe organisationnelle centralise les rapports sur son ordinateur. Il est également possible de simplement prévoir de grandes feuilles sur lesquelles les rapporteurs remettront leurs notes au propre pour ensuite les afficher au Grand Journal.

**N'oubliez pas**

- un espace convivial «thé-café-collation» ouvert en continu
- les différentes zones d'ateliers en fonction du nombre de participants

Il est également nécessaire de pointer ici les aspects décoratifs et éventuellement scénographiques qui favoriseront la créativité et la mise en confiance des personnes au moment même. Plus un endroit est convivial et chaleureux, plus il permet aux personnes de se sentir bien, à l'aise et plus il facilite l'entrée en processus.



## B. PENDANT: DÉROULEMENT DU FO

### Qui fait quoi?

- **Le facilitateur** (ou animateur) est celui ou celle qui va assurer la facilitation du processus. Formé à la technique du FO, il connaît et maîtrise cette technique d'animation. En amont, il définit avec l'organisateur le thème du FO. Il précise également les besoins logistiques et humains relatifs au bon déroulement de celui-ci. Il anime l'ouverture du FO et toutes les séances plénières. Il est le garant de la démarche et veille au respect de l'approche propre au FO. Il gère la place du marché, s'assure de la bonne mise en route des ateliers et de la salle des nouvelles, de l'édition des rapports d'activités au mur du Grand Journal et de la production des plans d'actions des ateliers. Avec le Comité organisateur et l'hôte, il assure le suivi du FO et la transmission à tous les participants des rapports de discussions et des plans d'actions.
- **L'ancreur** va aider le facilitateur dans ses missions. Rompu également aux techniques du FO, il assiste le facilitateur durant l'événement sur la partie animation et sur un recentrage éventuel. Il veille au bon fonctionnement des ateliers. Le nombre d'ancreurs peut être porté à 2 ou 3 en cas de FO important.
- **L'hôte** représente l'entité organisatrice (association, institution, groupement, etc.) et confirme les objectifs de l'événement programmé. Il ac-

cueille le FO et présente la thématique pour laquelle les personnes sont présentes. Le discours de l'hôte permet de poser le contexte et de démarrer sur des bases communes pour tous les participants du forum. Après l'événement, il est aussi l'un des garants, avec le Comité organisateur et le facilitateur, du suivi du FO (transmission des rapports, suivi des plans d'actions, etc.).

- **Le coordinateur communication/reporter** est spécialiste de la communication. Il optimise la diffusion et la lisibilité de l'événement auprès des partenaires, du grand public, (éventuellement) des médias locaux, avant, pendant et après la tenue du FO. Il s'assure de la visibilité des rapports le jour J et après le Forum.
- **Le coordinateur logistique** a une bonne connaissance des lieux. Il prépare et coordonne toute la logistique des espaces du FO (salle plénière, ateliers, chaises, tables, ordinateurs, éclairage et sonorisation le cas échéant). Omniprésent durant l'événement, il veille au bon déroulement du FO et en règle les aléas. Il a la responsabilité de la salle des nouvelles (ordinateurs). A la fin, il s'assure de la bonne restitution des lieux et du matériel.
- **Le coordinateur administratif** veille à l'accueil, s'occupe de la gestion des inscriptions, l'hébergement (éventuellement) et la nourriture des participants. Il établit les budgets et gère la trésorerie de l'événement.
- **Le promoteur** est la personne qui va apporter un sujet à la place du marché et faciliter la parole à sa table. Les tables/cercles de discussion ne sont donc pas modéré(e)s par les animateurs du FO (facilitateur et ancreur).
- **Le rapporteur** est celui/celle qui va prendre des notes pendant l'atelier; les organisateurs peuvent prévoir un canevas de prise de notes.

### Les phases

Le FO se déroule habituellement en deux phases:

#### a. la phase d'émergence.

Cette phase permet d'explorer tout ce qui va venir comme réflexions autour de la question/du thème centrale.

On assiste à un frottement dans l'intelligence collective. Il s'agit du moment d'échange, de discussion et de partage d'expériences qui ouvrira la porte à la seconde phase, celle de convergence.

#### b. la phase de convergence.

Cette phase permet de définir la suite du projet (que fait-on de cet éclatement d'idées?).

L'objectif de cette phase de convergence est d'amener les participants à choisir les priorités ou grandes thématiques d'action. L'ensemble du groupe peut ensuite classer les idées par ordre de priorité pour en faire un véritable plan stratégique.

Ces phases peuvent se dérouler sur une même journée, voire sur plusieurs jours.

### Déroulement

#### 1. Phase d'émergence

##### a) Session plénière d'ouverture et Place du marché

Le Forum commence par une phase commune au cours de laquelle tout le monde est assis en cercle. **L'hôte** accueille le Forum et présente la question principale qui y sera traitée.

Après le discours de l'hôte, le **facilitateur** peut ouvrir le forum. Il explique aux participants le fonctionnement de cette animation et en rappelle les principes et la loi (*voir encadré ci-contre*).

Il précise que ce sont les participants eux-mêmes qui vont créer **l'ordre du jour**. A partir de la question de départ, les participants vont proposer des sujets d'ateliers qui seront tous pris en compte (Il n'y a pas

meilleure motivation que de commencer par ce qui nous passionne).

Les participants annoncent leurs propositions d'ateliers à l'assemblée et viennent les poster sur la «**Place du marché**». La création de l'ordre du jour ainsi faite, tous les participants se lèvent pour prendre connaissance des thématiques, horaires et lieux des ateliers.

### Le Forum Ouvert s'organise selon 4 grands principes...

#### A. «Les personnes présentes sont les bonnes personnes»:

le Forum Ouvert est vécu comme une pause-café en tant qu'espace créatif et participatif nourri par les intelligences collectives. On n'attend pas d'experts, nous le sommes tous!

#### B. «Quand ça commence, ça commence»:

un cadre horaire est proposé par les organisateurs au cours du forum mais ce sont les participants eux-mêmes qui décident de commencer les discussions lorsqu'ils le souhaitent. On considère que, quel que soit le moment, c'est le bon moment.

#### C. «Quand c'est fini, c'est fini»:

À l'inverse, les organisateurs s'engagent à respecter l'horaire de fin prévu.

#### D. «Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver»:

le Forum Ouvert implique un «lâcher prise»; nous sommes tous là pour nourrir le grand projet!

#### ... et 1 loi

**La loi des deux pieds: «Si vous n'êtes ni en train d'apprendre ni de contribuer, passez à autre chose!»:** chaque participant a la liberté de sortir d'un atelier et de se rendre à un autre.