



# Planification stratégique

2026-2030

# Table des matières

Message du président	1
Contexte	2
Démarche	3
Apprentissages	5
Fondements	7
Enjeux	9
Cadre stratégique	10
Orientations stratégiques	11
Résultats attendus	12
Actions retenues	13
Indicateurs clés de performance	14
Annexe 1	15

# Message du président

**Avec le dévoilement de son plan stratégique 2026-2030, l'OCPM vit, en quelque sorte, ce que l'on appelle un rite de passage.**

De manière générale, ce terme désigne une cérémonie comportant des gestes symboliques permettant de marquer un changement de statut social, d'âge ou de situation. Il s'agit d'une transition entre deux étapes de vie, entre un état antérieur et un nouvel état.

La notion de rite de passage est porteuse d'une symbolique forte à plusieurs égards. Elle nous permet notamment :

- de tourner définitivement la page sur une période mouvementée de l'histoire de l'OCPM ;
- de mettre en lumière la solidité et la résilience de l'organisation, en la présentant sous un regard renouvelé, résolument tourné vers la mise au service des citoyennes et citoyens, de l'administration et des élues et élus montréalais.

C'est sans aucune gêne que l'OCPM se permet aujourd'hui de porter le regard vers l'avenir, en s'appuyant sur la richesse de son histoire, la qualité de son personnel employé et de son équipe de commissaires, ainsi que sur la pertinence renouvelée de son rôle.

En ce qui concerne la planification stratégique elle-même, je tiens à souligner qu'il s'agit pour moi d'un immense privilège d'avoir pu mener un tel exercice.

J'ai eu l'opportunité d'en réaliser plusieurs au cours de ma carrière, certains plus concluants que d'autres. De ces expériences, j'ai retenu un enseignement essentiel : la démarche est tout aussi importante, sinon davantage, que le résultat.

Il en va de même pour les consultations menées par l'OCPM. Le rapport et les recommandations sont importants, mais la démarche constitue elle aussi une source de bénéfices et d'impacts positifs pour les citoyennes et citoyens ainsi que pour la Ville.

Je suis donc très fier de l'attention et du soin que nous avons accordés à la démarche de planification et, par conséquent, de son solide ancrage tant au sein de l'équipe interne que de l'écosystème externe.

Je suis également très heureux de la réponse positive, de la générosité, de l'engagement et de la franchise manifestés par l'ensemble des personnes ayant accepté de contribuer à cet exercice.

Vous constaterez que ce plan fixe des objectifs ambitieux. Je suis toutefois confiant que nous saurons relever ces défis, avec et grâce à vous, et grâce à l'engagement et l'intelligence collective des Montréalaises et des Montréalais.

# Contexte

**Près de 25 ans après sa création, l'Office de consultation publique de Montréal se trouve à un moment déterminant de son évolution.**

La crise de gouvernance de 2023, les changements apportés à son encadrement institutionnel et à son équipe de gestion, les attentes formulées par le Bureau du vérificateur général et la transformation accélérée des enjeux sociaux et urbains ont mis en lumière la nécessité, pour l'Office, de clarifier sa proposition de valeur, de consolider ses capacités internes et d'affirmer plus nettement sa contribution à la démocratie municipale montréalaise.

La démarche de planification stratégique 2026-2030 a été conçue précisément pour répondre à ce besoin. Elle a permis de poser un regard lucide sur les forces de l'institution, sur les fragilités qui limitent encore certains effets de ses interventions, ainsi que sur les leviers concrets pouvant soutenir son évolution. Elle confirme d'abord que l'OCPM demeure une institution pertinente, crédible et reconnue, dont la mission conserve toute sa pertinence dans une métropole où les décisions publiques sont de plus en plus complexes, sensibles et structurantes.

Elle montre ensuite que cette pertinence doit désormais s'exprimer dans des démarches plus compréhensibles, plus inclusives, mieux arrimées aux besoins de la Ville et davantage capables de rendre visibles leurs effets.



# Démarche

**À l'image de l'OCPM, la démarche de planification stratégique a reposé sur une méthodologie mixte et participative, conçue pour croiser les perceptions internes, externes et citoyennes plutôt que de produire un simple portrait administratif de l'organisation.**

Réalisée dans une logique de dialogue, d'apprentissage collectif et de renforcement durable de la participation publique à Montréal, la démarche a été menée par la firme Coop Interface, accompagnée de la firme Sigmum. Elle a combiné l'analyse documentaire, un sondage multi-acteurs, des entretiens semi-dirigés, des groupes de discussion citoyens et des ateliers de travail, de manière à exposer les différents points de vue et à dégager des constats convergents.

Un sondage en ligne a rejoint 521 répondantes et répondants, principalement des citoyennes et citoyens, mais aussi des commissaires, des membres du personnel, des représentants d'organismes, des élus et élues, des représentants d'arrondissements et de services centraux, ainsi que des personnes issues des milieux de la recherche et de la pratique.

La démarche a par la suite été approfondie par des entretiens avec des acteurs clés et par des groupes de discussion citoyens, afin de mieux comprendre l'expérience vécue des consultations, les attentes envers l'Office et les dynamiques plus fines de sa relation avec son environnement.

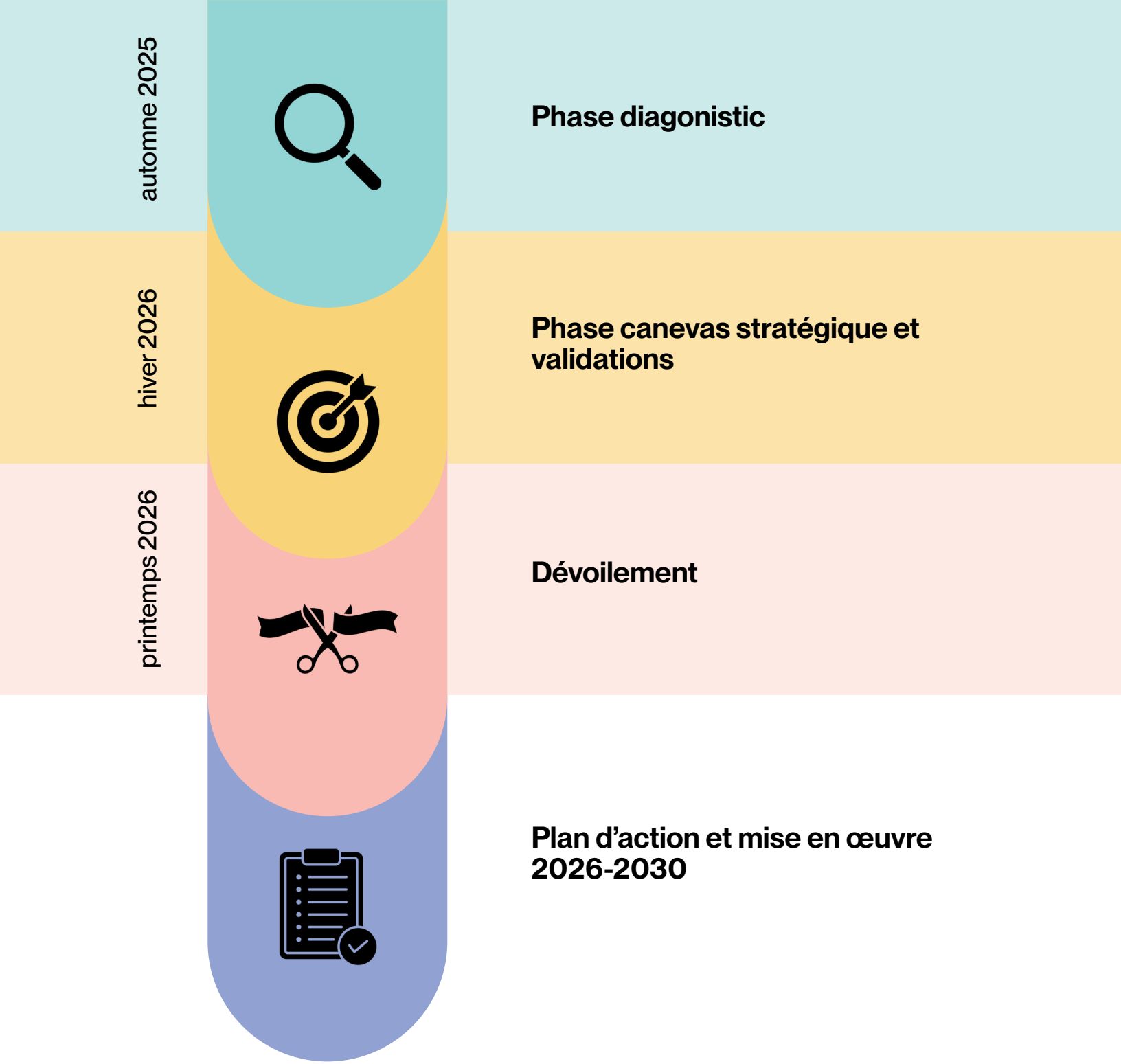
Quatre ateliers thématiques ont ensuite permis de croiser les perspectives du personnel et des commissaires, des membres de la communauté universitaire et de la recherche, de partenaires externes ainsi que de représentants et représentantes de services municipaux, de manière à enrichir et à valider les constats.

Finalement, l'ensemble des données a été codé, structuré et priorisé dans une logique FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), puis soumis à des moments de validation visant non seulement à confirmer les constats, mais également à dégager ceux qui étaient réellement structurants pour l'avenir de l'OCPM.

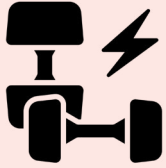
## PHASE DIAGNOSTIC

- Analyse documentaire
- 1 sondage multi-acteurs (521 répondants – 65% citoyens)
- 3 ateliers citoyens (49 personnes)
- 15 entretiens semi dirigés
- 4 ateliers thématiques (42 personnes)
- 725 énoncés FFOM

# Ligne du temps



# Apprentissages



Le diagnostic fait ressortir un constat de fond : l'OCPM demeure une institution forte, crédible et pertinente, mais qui se situe à un moment charnière de son histoire, à la suite de la crise de gouvernance de 2023, de son intégration municipale et des attentes explicites formulées à son endroit.



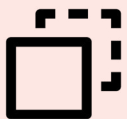
L'Office conserve ainsi un capital réel de confiance et d'expertise. Sa mission est jugée pertinente, ses processus reconnus pour leur rigueur, et son personnel comme ses commissaires sont perçus comme compétents et capables de traiter des dossiers sensibles, complexes, voire polarisants.



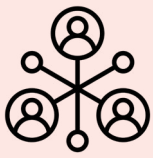
En contrepartie, plusieurs fragilités demeurent visibles : une clarté insuffisante de son rôle, une visibilité limitée auprès du grand public, une compréhension inégale de son mandat dans l'écosystème municipal et communautaire, et un besoin d'être toujours vigilant pour préserver son impartialité, son indépendance et ses effets.



Le diagnostic montre aussi que les consultations demeurent, pour une partie du public, difficiles à comprendre et à s'appropriier, tant dans leur forme que dans leur contenu. Le décorum, certains codes implicites de participation, le jargon technique — notamment en urbanisme — ainsi qu'une connaissance encore partielle des pratiques propres à l'Office peuvent freiner l'appropriation des démarches. Plus encore, la participation ne reflète pas encore suffisamment la diversité des voix montréalaises.



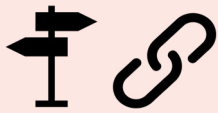
La transparence des démarches, la qualité des avis et la capacité à offrir un espace d'expression aux citoyennes et citoyens constituent des marqueurs forts de sa légitimité.



Du point de vue de la Ville, le diagnostic fait ressortir un besoin d'ajustement entre les modalités d'intervention de l'OCPM et les contraintes concrètes des services, des arrondissements et des élus, notamment dans un contexte de resserrement des exigences et de pression accrue sur les délais de réalisation des projets. L'enjeu porte surtout sur les temporalités, les formats et les niveaux d'intensité consultative. À cela s'ajoute, du point de vue de plusieurs citoyennes et citoyens, la perception que l'OCPM intervient parfois tardivement dans le parcours décisionnel.



Le diagnostic fait également ressortir, du point de vue de plusieurs citoyennes et citoyens, des attentes plus larges à l'égard de la démocratie municipale montréalaise : un souhait d'agilité accrue, une volonté d'être associés plus en amont à certains dossiers ainsi qu'une attente d'élargissement de certains mandats. Sans relever uniquement de l'Office, ces perceptions influencent néanmoins la manière dont sa contribution est comprise et évaluée.



Sur le plan de la démocratie municipale, le diagnostic fait ressortir deux constats complémentaires. D'une part, en raison de l'étendue des exercices et des pratiques inégales en participation citoyenne au sein de l'appareil municipal, les citoyens comme l'administration ne disposent pas toujours des repères nécessaires pour bien s'y retrouver. D'autre part, malgré la richesse des expertises et des pratiques en participation publique présentes à Montréal, les liens entre l'OCPM et les autres acteurs de l'écosystème demeurent insuffisants, ce qui limite le plein potentiel de la participation publique.



Un autre constat majeur concerne la faible visibilité du suivi des recommandations : leur prise en compte dans la décision publique demeure difficile à saisir, ce qui peut affaiblir la confiance envers l'utilité concrète des démarches de consultation.



À l'interne, l'évolution du contexte, dont la complexification des mandats, met en lumière des besoins persistants de développement des compétences, de meilleure circulation des savoirs, de consolidation de la mémoire institutionnelle, ainsi que d'amélioration de l'outillage, de la gestion de l'information et de la fluidité des processus.



Du côté des opportunités, le contexte municipal est porteur : la Ville s'est engagée dans des chantiers importants (transition socioécologique, équité territoriale, adaptation aux changements climatiques, renouvellement de la démocratie locale) pour lesquels une instance de consultation crédible représente un atout. L'OCPM pourrait jouer un rôle plus structurant dans cet écosystème, en soutenant une culture de participation mieux ancrée et plus cohérente à l'échelle de l'île.

# Fondements

## Mission

L'OCPM est une instance indépendante de la Ville de Montréal qui traduit la voix citoyenne en recommandations crédibles, justes et utiles à la décision. Il réalise des mandats de consultation publique relativement aux différentes compétences municipales désignés par le conseil municipal ou le comité exécutif et fait la promotion des meilleures pratiques, notamment auprès des instances de la Ville.

## Vision

L'OCPM est un pilier vivant de la démocratie et un leader reconnu de la participation publique, à Montréal et au-delà.

Par une approche agile, et des processus transparents, efficaces et rigoureux, il rend les enjeux complexes accessibles, fait entendre la diversité des voix montréalaises et guide les orientations qui transforment la ville.

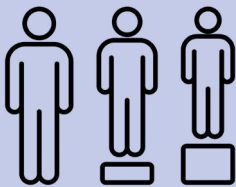
Avec l'aide de ses partenaires, l'OCPM met en valeur la pluralité des opinions et traduit l'expérience de vie des Montréalaises et Montréalais au service de la collectivité, renforçant ainsi la légitimité et l'impact des décisions publiques.

# Valeurs



## Respect

Le respect consiste à poser un second regard sur une problématique donnée afin de ne pas heurter indûment les personnes ou les parties concernées. Il se traduit par l'attention que l'on porte aux autres, par une conduite honnête et courtoise envers eux et par le souci de s'octroyer un temps de réflexion.



## Équité

L'équité exprime la juste appréciation de ce qui est dû à chacun. Elle permet de faire des choix avec justesse et discernement. La volonté d'encourager l'expression de la plus grande variété de perspectives et de bien comprendre celles-ci guident l'Office dans ses actes et les choix qu'il fait dans la conduite de ses mandats.



## Vigilance

La vigilance se définit comme l'attention portée à une situation donnée afin d'anticiper ce qui pourrait survenir et de prendre les mesures appropriées pour y répondre en donnant préséance à l'intérêt collectif.



## Impartialité

L'impartialité réside dans le devoir et le privilège d'adopter une position aussi bien qu'une autre. Elle implique la volonté de prendre en considération l'ensemble de l'information disponible et des points de vue exprimés. Elle se traduit par le souci d'accorder la même écoute et autant d'importance à toutes et tous, sans parti pris.



## Affirmation

Par ses actions comme dans ses communications, l'OCPM assume avec clarté et constance son rôle distinctif dans la démocratie montréalaise et la portée de sa contribution à la décision publique.

# Enjeux

1

Les consultations de l'OCPM demeurent, pour une partie du public, difficiles à comprendre et à s'approprier.

2

La participation ne reflète pas encore suffisamment la diversité des voix montréalaises.

3

La gamme de services ne s'arrime pas toujours aux contraintes et attentes des élus, des arrondissements et des services centraux.

4

Le suivi des recommandations et leur prise en compte dans la décision publique demeurent insuffisamment visibles.

5

Dans l'écosystème varié de la participation citoyenne à Montréal, le rôle, la spécificité et la place propre de l'OCPM ne sont pas toujours bien compris.

6

Malgré la richesse des expertises et des pratiques en participation publique et citoyenne présentes à Montréal, les liens entre l'OCPM et les autres acteurs de l'écosystème demeurent insuffisants, ce qui limite la réalisation du plein potentiel.

7

La complexification des mandats met en lumière des besoins persistants de développement des compétences, de meilleure circulation des savoirs et de consolidation de la mémoire institutionnelle.

8

Certaines limites d'outillage, de gestion de l'information et de fluidité des processus freinent encore l'efficacité et la capacité d'adaptation de l'OCPM.

# Cadre stratégique

La présente planification stratégique s'articule autour de trois orientations complémentaires, qui traduisent les principaux défis mis en lumière par le diagnostic et les inscrivent dans une logique d'adaptation et d'amélioration continue.

**ORIENTATION 1**  
Prestataire de services

**ORIENTATION 2**  
Catalyseur dans l'écosystème

**ORIENTATION 3**  
Administrateur

La première vise à générer des **gains d'efficacité pour les clients** découlant des améliorations apportées à la manière dont l'OCPM livre ses services. La deuxième vise à produire des **gains pour les partenaires** à l'échelle de l'écosystème grâce au rôle de catalyseur que l'OCPM entend jouer. La troisième vise à dégager des **gains d'efficience à l'interne** afin de permettre la réalisation des deux premières orientations stratégiques.

Ces trois orientations correspondent aussi à trois postures que l'OCPM doit être en mesure d'assumer avec plus de justesse : celle de prestataire de services auprès de la Ville et du public, celle de catalyseur dans l'écosystème de la participation publique, et celle d'administrateur soucieux de ses capacités internes. Leur articulation reflète le caractère interdépendant des enjeux recensés au terme de la démarche. Il est en effet difficile de diversifier davantage les publics sans adapter les formats et les conditions de participation; difficile de renforcer la confiance sans rendre plus visible l'impact des consultations; et difficile, enfin, de soutenir cette évolution sans consolider les capacités internes de l'organisation. Le plan stratégique 2026-2030 propose ainsi une trajectoire cohérente, réaliste et structurante, au service de la mission, de la vision et de la pleine portée démocratique de l'OCPM.

# Orientations stratégiques

## **Orientation 1**

Rehausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

La première orientation vise à améliorer concrètement l'expérience de participation et la qualité globale des services rendus par l'Office. Elle cherche à rendre les démarches plus compréhensibles, plus inclusives et mieux ajustées aux besoins, tout en mettant davantage en valeur les retombées des consultations. En bref, l'objectif est de renforcer l'utilité réelle et perçue des processus de consultation, autant pour les citoyennes et citoyens que pour les clientèles municipales de l'OCPM.

## **Orientation 2**

Contribuer à renforcer la démocratie municipale

La deuxième orientation vise à ce que l'OCPM soit reconnu non seulement pour la qualité de ses consultations, mais aussi pour son rôle clé dans le renforcement de la démocratie municipale à Montréal. Elle met de l'avant sa contribution, tant au sein de l'administration municipale que dans l'ensemble du milieu de la participation citoyenne.

## **Orientation 3**

Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

La troisième et dernière orientation vise à renforcer les capacités internes de l'OCPM afin de lui permettre de fonctionner de façon plus cohérente, souple et efficace. Dans un contexte où les mandats se complexifient, où les attentes de suivi et reddition augmentent et où la gestion de l'information prend une place centrale, l'Office doit pouvoir compter sur une organisation solide, apprenante et bien outillée. Cette orientation constitue la base sur laquelle reposent les deux premières.

# Résultats attendus

## Orientation 1

Rehausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

- Accroître la compréhension des participants aux enjeux des dossiers en consultation.
- Diversifier les voix entendues aux consultations de l'OCPM.
- Élargir l'offre de services pour répondre à davantage de besoins de la Ville.
- Rendre visible la traçabilité et l'impact des recommandations de l'OCPM.

## Orientation 2

Contribuer à renforcer la démocratie municipale

- Contribuer à rehausser les pratiques en participation citoyenne au sein des instances municipales.
- Renforcer les collaborations avec des acteurs complémentaires

## Orientation 3

Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

- Instaurer une culture d'amélioration continue
- Rehausser l'agilité organisationnelle

# Actions retenues

## Orientation 1

Rehausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

- Production systématisée d'outils de vulgarisation des dossiers de consultation et de leurs résultats (formats divers et accessibles, vidéo, graphique).
- Charte de la participation qui définit l'accompagnement citoyen fourni par l'OCPM à travers tous ses services.
- Catalogue d'offre de services à l'attention des unités de la Ville.
- Stratégie ciblée pour rejoindre les jeunes (15-25 ans).

## Orientation 2

Contribuer à renforcer la démocratie municipale

- Programme de formation et d'activités sur la participation publique pour élus et fonctionnaires.
- Trousse pédagogique et coffre à outils sur la participation publique.
- Offre de services connexes qui répondent aux besoins des acteurs complémentaires (ateliers, kiosques, échanges de visibilité).
- Programmation collaborative d'activités et de formations aux partenaires et au public, dont un événement public annuel de l'Office.

## Orientation 3




Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

- Programme structuré de formation pour les commissaires et l'équipe, en lien avec les grands thèmes de pratique de l'OCPM.
- Trousse d'outils d'évaluation des activités et intégration systématique aux processus.
- Adoption de nouveaux outils de technologies de l'information et documentation de leur expérimentation.

# Indicateurs clés de performance



## Orientation 1

Rehausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

-  Pourcentage des participants déclarant mieux comprendre le dossier soumis à la consultation.
-  Pourcentage des rapports pour lesquels l'Office a effectué un suivi vulgarisé et a communiqué l'impact de ses consultations.
-  Pourcentage de participants déclarant s'être sentis en confiance de participer pleinement.



## Orientation 2

Contribuer à renforcer la démocratie municipale

-  Nombre d'activités de formation ou de mise en commun (partage de pratiques et de contenu, réseautage).
-  Nombre d'activités de visibilité et de mobilisation.

## Orientation 3

Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

-  Pourcentage du budget global consacré à la formation et au développement des compétences.
-  Gain cumulatif de productivité en heures découlant de l'intégration de nouvelles technologies.

# Annexe 1

Enjeux	Résultats attendus	Indicateurs - Plan stratégique OCPM 2026-2030	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
<b>Orientation 1 : Prestataire de services</b>						
<b>Rehausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs</b>						
Consultations difficiles à comprendre et à s'approprier.	Accroître la compréhension des participants aux enjeux des dossiers en consultation	Pourcentage des participants déclarant mieux comprendre le dossier soumis à la consultation	65%	70%	75%	75%
Participation encore insuffisamment diversifiée.	Diversifier les voix entendues aux consultations de l'OCPM	Pourcentage de participants déclarant s'être sentis en confiance de participer pleinement	75%	80%	85%	85%
Offre de services pas toujours arrimée aux contraintes municipales.	Élargir l'offre de services pour répondre à davantage de besoins de la Ville	Pourcentage des consultations réalisées à l'intérieur de l'échéancier	75%	80%	85%	85%
Suivi des recommandations insuffisamment visibles.	Rendre visible la traçabilité et l'impact des recommandations de l'OCPM	Pourcentage des rapports pour lesquels l'Office a effectué un suivi vulgarisé et a communiqué l'impact de ses consultations	80%	85%	90%	100%
<b>Orientation 2 : Catalyseur dans l'écosystème</b>						
<b>Contribuer à renforcer la démocratie municipale</b>						
Pratiques inégales en participation citoyenne au sein de l'appareil municipal et repères insuffisants.	Contribuer à rehausser les pratiques en participation citoyenne au sein des instances municipales	Nombre d'activités de formation ou de mise en commun (partage de pratiques et de contenu, réseautage)	2	2	3	2
Liens encore insuffisants avec les autres acteurs de l'écosystème.	Renforcer les collaborations avec des acteurs complémentaires	Nombre d'activités de visibilité et de mobilisation	6	8	10	12
<b>Orientation 3 : Administrateur</b>						
<b>Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle</b>						
Besoins persistants de développement des compétences, de circulation des savoirs et de mémoire institutionnelle.	Instaurer une culture d'amélioration continue	Pourcentage du budget global consacré à la formation et au développement des compétences.	1%	1,50%	2%	2%
Limites d'outillage, de gestion de l'information et de fluidité des processus.	Rehausser l'agilité organisationnelle	Gain cumulatif de productivité en heures découlant de l'intégration de nouvelles technologies	200	300	400	500

# OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

## Mission

L'OCPM est une instance indépendante de la Ville de Montréal qui traduit la voix citoyenne en recommandations crédibles, justes et utiles à la décision. Il réalise des mandats de consultation publique relativement aux différentes compétences municipales désignés par le conseil municipal ou le comité exécutif et fait la promotion des meilleures pratiques, notamment auprès des instances de la Ville.

## Mandat

L'Office de consultation publique de Montréal est une instance qui a pour fonction de réaliser les mandats de consultation publique qui lui sont confiés par le conseil municipal ou le comité exécutif de la Ville de Montréal en vertu des dispositions de la Charte.

Ces mandats portent avant tout sur des projets qui relèvent des compétences municipales en urbanisme et en aménagement du territoire, mais ils peuvent aussi s'étendre à tout projet ou enjeux pour lesquels la Ville souhaite prendre ses décisions en tenant compte des préoccupations et de l'expertise des citoyens et de la société civile.

L'Office a aussi le mandat de proposer des règles visant à encadrer la consultation publique à Montréal afin d'assurer la mise en place de mécanismes de consultation crédibles, transparents et efficaces.

[ocpm.qc.ca](http://ocpm.qc.ca)

Office de consultation publique de Montréal  
1550, rue Metcalfe, bureau 1414  
Montréal (Québec) H3A 1X6  
Téléphone : 514 872-3568