

---

# Dévoilement Plan stratégique

---

7 mai 2026



# Contexte

---

- ❑ Près de 25 ans après sa création, l'OCPM se trouve à un moment déterminant de son évolution
- ❑ Crise de gouvernance en 2023, des changements sont apportés à la Charte de la Ville de Montréal
- ❑ Nouvelle équipe de gestion en 2024
- ❑ Audit réalisé par le Bureau de la vérificatrice générale et recommandation de produire un plan stratégique
- ❑ Transformation accélérée des enjeux sociaux et urbains
- ❑ Pandémie qui a accéléré le passage au numérique et réflexion nécessaire à avoir sur les processus et outils

**C'est l'occasion de clarifier sa proposition de valeur, de consolider ses capacités internes et d'affirmer plus nettement sa contribution à la démocratie municipale montréalaise.**

# Démarche

---

- ❑ À l'image de l'OCPM, la démarche a reposé sur une méthodologie mixte et participative, conçue pour croiser les perceptions internes, externes et citoyennes
- ❑ Réalisée dans une logique de dialogue, d'apprentissage collectif et de renforcement durable de la participation publique à Montréal
- ❑ Permis d'éviter un portrait uniquement administratif de l'organisation, ou encore une planification stratégique pilotée et portée uniquement par l'équipe de gestion
- ❑ Croisé des perceptions et recommandations formulées par des citoyennes et citoyens, 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
- ❑ Menée par la firme Coop Interface, accompagnée de la firme Sigmum

# Démarche

## PHASE DIAGNOSTIC

### ANALYSE DOCUMENTAIRE

Reconstituer le contexte institutionnel de l'OCPM, les étapes marquantes de son évolution ainsi que les critiques, attentes et pistes d'amélioration formulées à son endroit, notamment à la suite de la crise de gouvernance et de l'audit de la Vérificatrice générale de la Ville.

#### 1 SONDAGE MULTI-ACTEURS

**521** RÉPONDANTS **65%** DE CITOYENS

DONT **150** RECRUTÉS PAR UN  
PANEL EN LIGNE

#### 725 CONSTATS

L'ensemble des données a été codé, structuré et priorisé dans une logique FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

#### 3 ATELIERS CITOYENS

**49** PERSONNES

Format café du monde et groupes de discussions. Objectif : comprendre l'expérience vécue lors des consultations, la compréhension du rôle et les attentes envers l'Office.

#### 15 ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS

#### 4 ATELIERS THÉMATIQUES

**42** PERSONNES

Ateliers regroupant des professionnels :

- Interne : membres de l'équipe et commissaires;
- Recherche : universitaires et praticiens en participation ou politiques publiques et urbanisme;
- Communauté : organisations partenaires externes;
- Services municipaux : personnel de différents services ou arrondissements.



Atelier du 16 février 2026, regroupant partenaires, citoyens et citoyennes

# Apprentissages

- Une institution à la fois solide et fragilisée
- Une référence en matière de consultation publique
- Sa mission est jugée pertinente et nécessaire
- Son personnel et ses commissaires sont décrits comme compétents et rigoureux
- Capable de traiter des sujets sensibles et de tenir des processus exigeants dans un contexte parfois tendu
- Mène des démarches transparentes et énonce des avis de qualité
- Une source d'information précise grâce aux archives complètes des consultations disponibles sur le site Internet
- Il offre un espace d'expression respectueux aux citoyennes et citoyens

**Le diagnostic montre que l'OCPM reste pertinent et jouit toujours de la crédibilité nécessaire à la réalisation de sa mission.**

# 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 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.**

# Plan stratégique de l'OCPM

---

**3** grandes orientations correspondant à 3 postures distinctes

- Prestataire - correspondant à l'offre de services
- Catalyseur - en référence au positionnement dans l'écosystème de la participation publique
- Administrateur - se recentrant sur l'interne (personnel et commissaires)

**8** résultats attendus

**1** plan d'action 2026-2030

Se déclinant en actions, indicateurs et cibles



Ateliers avec des commissaires et l'équipe de l'OCPM – Planification stratégique

# ORIENTATION **01**

## Réhausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

### ENJEUX OBSERVÉS

- 01** Les consultations de l'OCPM demeurent, pour une partie du public, difficiles à comprendre et à s'approprier.
- 02** La participation ne reflète pas encore suffisamment la diversité des voix montréalaises.
- 03** La gamme de services ne s'arrime pas toujours aux contraintes et attentes des élus, des arrondissements et des services centraux.
- 04** Le suivi des recommandations et leur prise en compte dans la décision publique demeurent insuffisamment visibles.

# ORIENTATION **01**

## Réhausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

### RÉSULTATS ATTENDUS

**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 **01**

## Réhausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

### Actions à entreprendre\*

- Production systématisée d'outils de vulgarisation des dossiers de consultations 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 **01**

## Réhausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs

### INDICATEURS

- Pourcentage des participants **déclarant mieux comprendre** le dossier soumis à la consultation.
- Proportion 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 02

## Contribuer à renforcer la démocratie municipale

### ENJEUX OBSERVÉS

- 01** 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.
- 02** 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.

# ORIENTATION 02

## Contribuer à renforcer la démocratie municipale

### RÉSULTATS ATTENDUS

Contribuer à **rehausser les pratiques** en participation publique au sein des **instances municipales**.

Renforcer les **collaborations** avec des **acteurs complémentaires**.

# ORIENTATION 02

## Contribuer à renforcer la démocratie municipale

### Actions à entreprendre\*

- 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, kiosque, échange de visibilité).
- Programmation collaborative d'activités et de formations aux partenaires et au public, dont un événement public annuel de l'Office.

# ORIENTATION 02

## Contribuer à renforcer la démocratie municipale

### INDICATEURS

- 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 **03**

---

## Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

---

### ENJEUX OBSERVÉS

- 01** 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.
- 02** 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.

# ORIENTATION **03**

---

## Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

---

### RÉSULTATS ATTENDUS

Instaurer une culture d'**amélioration continue**.

Rehausser l'**agilité** organisationnelle.

# ORIENTATION **03**

## Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

### Actions à entreprendre\*

- 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.

# ORIENTATION **03**

## Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle

### INDICATEURS

- 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.

# Synthèse du plan stratégique de l'OCPM

Rehausser la participation et l'efficacité des processus consultatifs		
Orientation	Enjeux	Résultats 2030
<b>Orientation 1 – Services</b> Posture : Prestataire	1. Consultations demeurent, pour une partie du public, difficiles à comprendre et à s'approprier. 2. Participation ne reflète pas encore suffisamment la diversité des voix montréalaises. 3. Offre de service pas toujours arrimée aux contraintes et attentes des élus, des arrondissements et des services centraux 4. Suivi des recommandations et leur prise en compte dans la décision publique demeurent insuffisamment visibles.	1. Accroître la compréhension des participants aux enjeux des dossiers en consultation. 2. Diversifier les voix entendues aux consultations de l'OCPM. 3. Élargir l'offre de service pour répondre à davantage de besoins de la Ville 4. Rendre visible la traçabilité et l'impact des recommandations de l'OCPM.
Contribuer à renforcer la démocratie municipale		
Orientation	Enjeux	Résultats 2030
<b>Orientation 2 – Écosystème</b> Posture : Catalyseur	5. Dans l'écosystème varié de la participation citoyenne et publique à Montréal, le rôle, la spécificité et la place propre de l'OCPM ne sont pas toujours bien compris. 6. Liens encore insuffisants avec les autres acteurs de l'écosystème.	5. Contribuer à rehausser les pratiques en participation citoyenne au sein des instances municipales. 6. Renforcer des collaborations avec des acteurs complémentaires.
Accroître la cohésion et l'efficacité organisationnelle		
Orientation	Enjeux	Résultats 2030
<b>Orientation 3 – Interne</b> Posture : Administrateur	7. Besoins persistants de développement des connaissances, de circulation des savoirs et de mémoire institutionnelle. 8. Limites d'outillage, de gestion de l'information et de fluidité des processus.	7. Instaurer une culture d'amélioration continue. 8. Rehausser l'agilité organisationnelle.



Activités de l'Office réalisées lors des consultations PUM 2050, Itinérance et cohabitation sociale

# Mise en œuvre

---

- Conditions gagnantes pour la réalisation du plan d'action
  - Attribution d'un responsable pour chacune des actions
  - Implantation d'une méthodologie d'évaluation
  - Utilisation d'outils de suivi
  - Attribution de ressources dédiées
- Évaluations biannuelles de l'avancement des actions (juin et décembre)
- Évaluation de l'atteinte des cibles annuellement
- Réalignement annuel
- Reddition de comptes publique et annuelle
  - Rapport annuel de l'Office
  - Présentation à la Commission des finances et de l'administration
  - Page sur le site Internet de l'Office

**L'Office s'engage à réaliser ce plan stratégique ambitieux et à communiquer sa progression.**

**L'évaluation devient une priorité et l'Office sera à l'écoute.**

**Coup de coeur,  
coup de pouce ?**

**Bémol et  
pelures de bananes ?**



**Merci!**

