



FutureSkills
Centre

Centre des
Compétences futures

JANVIER 2023

CARTOGRAPHIE DES EXPÉRIENCES DES PERSONNES RACIALISÉES DANS LE SECTEUR DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE

Vers un secteur plus équitable et plus inclusif

monumental

monumental



Canada

Date de publication:

Janvier 2023

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se voue à préparer les Canadiennes et les Canadiens pour qu'ils aient du succès en emploi et qu'ils satisfassent aux besoins émergents en talents des employeurs. En qualité de communauté pancanadienne, le CCF réunit des experts et des organismes de différents secteurs afin de déterminer, d'évaluer et d'échanger de façon rigoureuse des approches novatrices au développement des compétences nécessaires pour favoriser la prospérité et l'inclusion. Le CCF participe directement à l'innovation grâce à des investissements dans des projets pilotes et de la recherche universitaire sur l'avenir du travail et les compétences au Canada. Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Monumental works to advance fair, just and culturally competent city-building and real estate development. We help organizations deepen their social impact and embed an equity lens into their work, ensuring that social equity, community participation, and prosperity for all are core strategic imperatives. We work closely with vital city building institutions across Canada, with a specific focus on amplifying the voices and leadership of equity-deserving communities.

Cartographie des expériences des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière est financé par le programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.

Auteurs



ZAHRA EBRAHIM

Zahra est la cofondatrice de Monumental. Elle est une conceptrice et une stratège de l'intérêt public, dont l'objectif est de transférer le pouvoir aux personnes sous-représentées dans les processus décisionnels. Son travail s'est articulé autour d'approches participatives et communautaires de la conception des politiques, des infrastructures et des services. Avant de travailler pour Monumental, elle a créé et dirigé Doblin Canada (la pratique de conception axée sur l'humain de Deloitte), en se concentrant sur l'engagement de divers groupes d'intervenants pour utiliser la conception axée sur l'humain afin de relever des défis organisationnels et industriels complexes. Zahra a également dirigé l'un des premiers studios de design social du Canada, en collaborant avec les collectivités en vue de concevoir conjointement de meilleurs résultats sociaux et en dirigeant certains des programmes participatifs d'infrastructure et de politique les plus ambitieux du Canada. Zahra a enseigné à l'OCADU, au MoMA et est actuellement professeure adjointe et urbaniste en résidence à l'université de Toronto. Elle est présidente du conseil d'administration de Park People, et membre du conseil d'administration de l'Institut urbain canadien ainsi que du Conseil des arts de Toronto.



KOFI HOPE

Kofi Hope est boursier Rhodes et titulaire d'un doctorat en politique de l'Université d'Oxford. Il est le cofondateur de Monumental, une société de conseil stratégique basée à Toronto. Il rédige une chronique mensuelle pour le journal Toronto Star et est urbaniste en résidence à l'école des villes de l'université de Toronto et chercheur émérite de la bourse Bousfield au département de géographie et de planification. En 2017, il a été lauréat du prix Jane Jacobs et en 2018, il a figuré parmi les étoiles montantes de la Power List de Toronto Life. Kofi a été le cofondateur et l'ancien directeur général de l'organisation caritative CEE Centre for Young Black Professionals.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier les personnes suivantes pour leur soutien et leurs précieux commentaires et conseils sur ce projet de recherche.

Chercheur principal : Sneha Mandhan

Avec le soutien de : Benjamin Bongolan, Charity Kabango, Alycia Doering, and Orly Linovski

Explorer l'identité et les expériences racialisées dans le développement immobilier

Les secteurs du développement immobilier et du logement jouent un rôle essentiel dans nos vies à tous. Comme toutes les institutions, ces secteurs ne sont pas à l'abri des séquelles et des défis permanents du racisme et de la discrimination systémiques et institutionnels qui ont façonné nos quartiers, nos lieux de travail et nos collectivités.

Il existe d'importantes recherches et des conversations intersectorielles en cours sur la manière dont les communautés noires, autochtones et racialisées supportent de manière disproportionnée le poids des résultats inéquitables résultant des problèmes liés à la construction des villes, comme l'augmentation de l'inabordabilité, l'embourgeoisement, la ségrégation spatiale croissante et l'accès inégal aux services.

Une question moins souvent posée (et la contribution importante de ce document, intitulé Cartographie des expériences des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière) est de savoir qui travaille dans les domaines qui façonnent la forme physique de nos villes et ce que cela signifie lorsque les personnes qui créent des lieux où chacun peut vivre, travailler et jouer ne reflètent pas la diversité de nos collectivités.

Ce rapport mène une recherche importante sur les expériences des professionnels racisés dans l'industrie et présente une série de défis et d'obstacles empêchant l'entrée et la progression dans des rôles de direction. Le rapport présente également des recommandations concrètes à l'intention des chercheurs, de l'industrie, du gouvernement et des programmes d'entrepreneuriat afin de commencer à s'attaquer à ces obstacles systémiques, culturels et interpersonnels.

Au Centre des Compétences futures, nous nous consacrons à aider toutes les personnes à travers le Canada à acquérir les compétences dont elle a besoin pour s'épanouir et les employeurs à trouver les talents et des outils nécessaires pour innover et croître sur un marché du travail en pleine évolution. Il est essentiel de veiller à ce que chacun, en particulier les groupes sous-représentés, puisse accéder aux opportunités, aux compétences, aux formations, aux mentorats et ressources pour réussir et partager la prospérité du Canada.

Nous remercions nos partenaires de Monumental d'avoir mis en lumière les problèmes et les solutions possibles pour améliorer la diversité, l'équité et l'inclusion dans le secteur de la promotion immobilière. Les idées présentées dans ce rapport sont essentielles au dialogue et à l'action continus, alors que nous travaillons ensemble pour bâtir un Canada où chacun a ce dont il a besoin pour prospérer dans un marché du travail en évolution.

Selena Zhang
Directrice, Initiatives stratégiques
Centre des Compétences futures



Table des matières

1	Sommaire
4	1.0 Définir notre approche : les bases d'une cartographie des expériences des personnes racialisées
8	2.0 État actuel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans le secteur nord-américain de la promotion immobilière
17	3.0 Obstacles et occasions à saisir sur le marché de l'habitation
25	4.0 Ce dont les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés ont besoin pour réussir
37	5.0 Prochaines étapes concrètes
41	Références

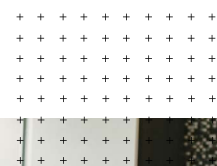
Sommaire

Plaidoyer pour la diversité dans le secteur de la promotion immobilière

En 2020, des appels à l'action contre le racisme envers les personnes noires et les inégalités raciales ont poussé les gouvernements, les villes et les organisations de tous les secteurs à réfléchir de manière critique à l'héritage du racisme systémique dans leurs institutions et à ses répercussions sur les personnes autochtones, noires ou de couleur (issus de groupes racialisés). Le secteur de la promotion immobilière n'est pas à l'abri de ces problèmes. La rareté des personnes racialisées dans les postes de direction témoigne du fait que cette industrie essentielle, dont l'activité touche tout le monde, n'est pas pleinement représentative de la société canadienne. Le secteur de la promotion immobilière joue aussi un rôle essentiel dans l'économie canadienne, les travaux de construction résidentielle correspondant à près de 10 pour cent du produit intérieur brut national (Better Dwelling, 2021). En 2017, l'investissement dans les immeubles commerciaux et industriels atteignait 38,6 milliards de dollars (NAIOP, 2021)². Aujourd'hui, le secteur immobilier emploie plus de 300 000 personnes au pays (gouvernement du Canada, 2021). À l'heure où le Canada fait face à une crise en matière d'abordabilité du logement, problème qui affecte disproportionnellement les communautés autochtones, noires et de couleur, nous avons la conviction qu'il est impératif de mobiliser davantage de personnes issues de groupes racialisés dans ce secteur essentiel, particulièrement dans des postes de direction. Il s'agit du meilleur choix du point de vue moral, mais aussi du point de vue commercial : ultimement, un secteur de la promotion immobilière plus diversifié sera aussi plus dynamique, novateur et réactif.

En 2020, Monumental Projects Inc., une entreprise à vocation sociale qui travaille à faire avancer la cause des projets immobiliers urbains axés sur l'équité, a décidé d'étudier la faisabilité d'un programme d'incubateur en promotion immobilière destiné aux personnes issues de groupes racialisés. L'idée : aider davantage de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés à intégrer l'industrie, spécifiquement à titre d'entrepreneurs et d'entrepreneures dirigeant de nouveaux projets immobiliers. Le Centre des Compétences futures, organisation visant à aider les Canadiens et les Canadiennes à acquérir les compétences nécessaires pour prospérer sur un marché du travail en pleine évolution, a financé la première phase de recherche. L'objectif était d'établir une base de recherche pour élaborer un tel programme, ainsi





qu'un plan de formation provisoire en vue d'un éventuel projet pilote. Le présent rapport est le résultat de ces travaux de recherche, dont la portée, nous l'espérons, va au-delà d'un simple programme. Les idées présentées ici peuvent être utilisées par toute personne passionnée de diversité qui a l'occasion de bâtir des domiciles, des quartiers, des villes ou des municipalités. Nous avons concentré nos efforts sur la région du Grand Toronto et de Hamilton (RGTH), région visée par le projet pilote, mais les données recueillies s'appliquent à l'ensemble du Canada.

Questions étudiées

Voici les questions de recherche auxquelles nous avons tenté de répondre :

- Quel est l'état actuel de la représentation des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière ?
- Quelles sont les occasions à saisir sur le marché pour les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés qui travaillent dans l'industrie ?
- Quels sont les obstacles auxquels doivent couramment faire face les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés qui tentent de réussir dans l'industrie ?
- De quelles compétences et de quelles formes d'aide ont besoin les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés pour réussir dans l'industrie ?



Nous avons effectué une analyse documentaire exhaustive et une étude primaire. Nous avons aussi interviewé des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés qui travaillent dans le secteur de la promotion immobilière, et d'autres qui travaillent dans un secteur connexe (construction, urbanisme, conception d'infrastructures menée par la collectivité), dont l'activité est en lien avec la promotion immobilière et qui souhaitent intégrer ce secteur.

Ce que nous avons appris

This report is broken into three core sections:

- **Section 2.0 — État actuel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans le secteur nord-américain de la promotion immobilière**
- **Section 3.0 — Obstacles et occasions à saisir sur le marché de l'habitation**
- **Section 4.0 — Ce dont les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés ont besoin pour réussir**

Dans la **section 2.0, « État actuel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans le secteur nord-américain de la promotion immobilière »**, nous présenterons les résultats concernant la représentation actuelle des personnes racialisées dans le secteur canadien de la promotion immobilière et dans certaines

industries connexes. Les conclusions pouvant être tirées des données actuelles sont limitées, mais une chose est claire : le niveau de représentation dans l'industrie est globalement faible, particulièrement dans les postes de direction. Une étude révèle que seulement 14 pour cent des postes de propriétaire, de partenaire et de membre de la haute direction dans l'industrie sont occupés par des membres d'une minorité visible (Varga, 2021). Dans le secteur immobilier commercial, seulement 3 pour cent des courtiers, des courtières, des conseillers et des conseillères sont des personnes de couleur (Colliers, 2020). Un sondage international mené auprès de professionnels et de professionnelles de l'industrie au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis révèle que seulement 16 pour cent des répondants jugent leur milieu de travail « très diversifié » (25 pour cent d'employés et d'employées de couleur) [CREW Network, 2020]. Suivant cet examen des données actuelles sur l'industrie, nous expliquerons comment celle-ci commence à réagir à ces problèmes au moyen d'initiatives de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI), ce qui nous aidera aussi à comprendre les limites des mesures actuelles. Nous examinerons ensuite en profondeur le sujet de l'inclusion. Nous présenterons les réflexions qui ressortent de nos principales entrevues en décrivant les expériences vécues de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés du secteur de la promotion immobilière et d'industries connexes, ainsi que les obstacles systémiques dont ces personnes témoignent.

Dans la **section 3.0, « Obstacles et occasions à saisir sur le marché de l'habitation »**, nous aborderons deux grands thèmes. Dans la sous-section 3.1, nous réfléchirons au contexte élargi auquel doivent s'intégrer les promotrices et promoteurs de l'immobilier issus de groupes racialisés. Nous expliquerons aussi en quoi les communautés racialisées sont disproportionnellement affectées par les résultats négatifs sur le marché de l'habitation. Dans la sous-section 3.2, nous nous pencherons sur les occasions à saisir sur le marché, particulièrement celles qui pourraient être accessibles aux entrepreneurs émergents et aux entrepreneures émergentes tout en leur permettant de jouer un rôle positif en réponse à la crise nationale du logement. Il sera notamment question des habitations intermédiaires manquantes (missing middle housing en anglais) qui augmentent légèrement la densité de population de quartiers surtout conçus pour des maisons unifamiliales, et des logements construits spécialement pour la location.

Dans la **section 4.0, « Ce dont les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés ont besoin pour réussir »**, nous présenterons les constats de notre étude primaire concernant les éléments nécessaires à l'entrée et à la réussite des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés dans le secteur de la promotion immobilière. Il s'agira notamment de l'accès au capital social et financier ainsi que des connaissances relatives au processus de promotion immobilière.

Dans la conclusion, nous prendrons un moment pour souligner les réalisations de pionnières et pionniers issus de groupes racialisés dans le secteur avant d'aborder les **prochaines mesures à prendre**. Nous croyons que le gouvernement, l'industrie et le monde de la recherche ont tous un rôle à jouer en ce qui concerne ces enjeux.

En abordant les éléments clés que nous souhaitons apporter à un éventuel incubateur, nous voulons aussi montrer comment plusieurs parties prenantes, à condition de collaborer, peuvent prendre des mesures concrètes et immédiates pour faire en sorte que les personnes qui bâtissent nos demeures, dans la RGTH et ailleurs au pays, représentent la formidable diversité des gens qui habitent nos quartiers.



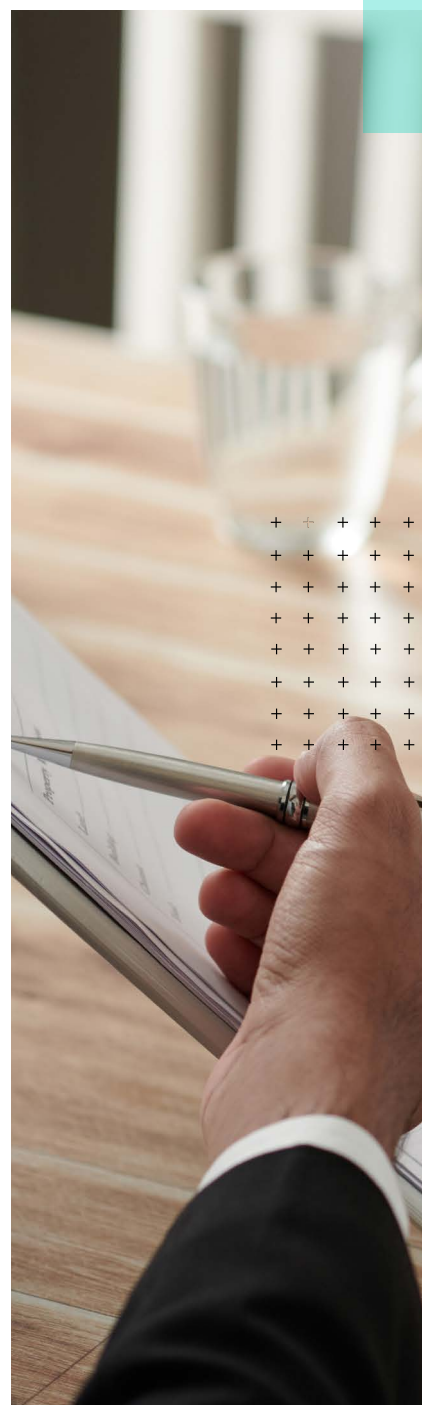
1.0 Définir notre approche : les bases d'une cartographie des expériences des personnes racialisées

1.1 Introduction

La promotion immobilière joue un rôle central dans notre société. En effet, cette industrie est responsable de bâtir les environnements où nous passons nos vies. Par ailleurs, il est clair que nous faisons face à plusieurs problèmes graves dans nos villes et nos municipalités : manque de logements abordables, embourgeoisement de quartiers historiques, ségrégation spatiale croissante et inégalité de l'accès aux services. Plusieurs critiques montrent du doigt le rôle de l'industrie de la promotion immobilière comme facteur exacerbant ces problèmes, mais aussi comme possible source de solutions, à condition qu'on mette l'accent sur des collectivités complètes et inclusives. On note souvent que si le secteur bâtit des habitations pour l'ensemble de la population canadienne, il n'est pas toujours représentatif de la diversité de cette population, particulièrement au niveau des postes de direction. Cette inadéquation est spécialement frappante en ce qui concerne la représentation des communautés racialisées¹, soit les personnes autochtones², noires ou de couleur. La RGTH, sur laquelle porte notre étude, est l'une des régions les plus diversifiées en Amérique du Nord sur le plan culturel. En 2016, la population de la région métropolitaine de recensement de Toronto était composée à 51,4 pour cent de membres d'une minorité visible (Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2022). Cette statistique illustre à elle seule le besoin de diversité et d'inclusion propre au secteur de la promotion immobilière. Outre ce besoin, notre travail montrera le formidable potentiel associé à une meilleure mobilisation des personnes racialisées dans ce secteur.

¹ Dans le présent rapport, les termes racialisé et PANDC sont utilisés de façon interchangeable pour désigner les personnes autochtones, noires et de couleur. En ce qui concerne l'information provenant de rapports, d'articles de revues ou d'autres sources de recherche, nous reprenons le terme utilisé par les auteurs et les auteures. Dans certains cas, il peut s'agir du terme minorité visible, qui est utilisé par certaines agences gouvernementales à des fins statistiques, ainsi que dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Contrairement aux termes racialisé et PANDC, cette catégorie statistique n'inclut pas les peuples autochtones (Souissi, 2022).

² Le rapport et l'incubateur connexe visent à répondre aux besoins des PANDC. Nos travaux de recherche portent principalement sur les personnes qui habitent la RGTH et qui s'identifient comme étant racialisées plutôt qu'autochtones. Ce manque d'implication auprès des personnes autochtones constitue une limitation de l'étude, que nous entendons pallier lors de la prochaine phase du projet. Afin de protéger la vie privée des participants et des participantes, nous avons omis tous les renseignements susceptibles de les identifier dans ce rapport.



La pandémie de COVID-19 a montré combien il est important d'adopter de nouvelles approches en matière de construction des villes, mais aussi de créer des occasions de fondamentalement revoir nos façons de faire. À l'heure d'un dialogue pancanadien sur la DEI et sur l'amélioration de la représentation, le secteur de la construction des villes n'est pas en reste. Comme l'écrit Jay Pitter dans *A Call to Courage* (2020) :

« Les termes comme équité et inclusion ne sont pas clairement définis en ce qui a trait à leur application aux processus d'urbanisme, aux cultures organisationnelles ou aux notions d'excellence en conception. Il n'existe presque aucun indicateur de rendement ni outil pour mesurer ces concepts dans le cadre des processus d'urbanisme et de promotion immobilière. Ce manque global de clarté quant au rôle de l'urbanisme dans l'avancement de l'équité sociale explique pourquoi divers milieux professionnels ont causé du tort, tantôt de manière délibérée, tantôt par négligence, aux personnes noires et à de nombreux autres groupes en quête d'équité » (traduction libre).

Inspirée par les appels à l'action entendus dans les milieux de la construction des villes et du développement urbain, ainsi que par les rencontres de ses membres avec un nombre croissant de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés cherchant à intégrer le secteur de la promotion immobilière, l'équipe de Monumental a voulu formuler une réponse à la situation. En 2020, nous avons décidé de lancer le processus de création d'une fondation visant à mettre sur pied un programme incubateur pour aider davantage de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés à agir comme entrepreneurs et comme entrepreneures dans le secteur, et à participer à cet aspect vital de l'économie canadienne. Ce travail de recherche était un point de départ : une occasion de nous pencher sur la réalité des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés dans le monde de la promotion immobilière et du logement, d'examiner les avenues qui permettent déjà de lancer des projets dans les secteurs émergents, et de mener une étude primaire auprès de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés pour comprendre leur point de vue sur l'industrie et ce qui les aiderait à réaliser leurs projets de carrière.

Les résultats de l'étude, commencée en février 2022 et conclue en juillet de la même année, orienteront la conception d'un programme précis. Ces résultats peuvent aussi s'appliquer à des interventions plus larges menées par un éventail de parties prenantes dans les industries connexes. Nos principales questions de recherche étaient les suivantes :

- Quel est l'état actuel de la représentation des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière ?
- Quels sont les obstacles auxquels doivent couramment faire face les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés qui tentent de réussir dans l'industrie ?
- Quelles sont les occasions à saisir sur le marché pour les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés qui travaillent dans l'industrie ?
- De quelles compétences et de quelles formes d'aide ont besoin les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés pour réussir dans l'industrie ?

Nous avons cerné un éventail de changements organisationnels et systémiques susceptibles d'aider davantage de personnes racialisées à lancer des projets de promotion immobilière. Dans la dernière section, nous aborderons les mesures que pourraient prendre les parties prenantes à l'échelle de la société canadienne pour créer un élan autour de cet objectif. Le présent rapport est limité par sa portée géographique, soit la RGTH. Cela dit, nous croyons qu'il représente un point de départ pour la recherche pancanadienne, et nous anticipons d'importants parallèles entre les expériences propres à cette région et aux autres grandes régions métropolitaines au Canada. Nous croyons également que les mesures proposées vont au-delà d'un exercice



de diversité, et favorisent l'innovation et le dynamisme dans le secteur de la promotion immobilière. Nous espérons que ce travail appuiera et inspirera d'autres réponses créatives aux problèmes de logement que connaît actuellement le Canada.

1.2 Méthodologie

La diversité est de plus en plus présente dans certains postes en promotion immobilière. Pourtant, de nombreux obstacles demeurent pour les personnes racialisées qui souhaitent diriger leurs propres projets. S'il existe des données sur la représentation de différentes identités dans le secteur de la promotion immobilière au Canada (une fraction des données équivalentes pour les États-Unis), on constate un manque de recherche sur les expériences des personnes racialisées dans l'industrie. On en sait très peu sur les difficultés rencontrées par ces personnes, l'aide à laquelle elles ont accès durant leur carrière, et l'importance de la représentation dans le secteur. Notre étude primaire avait pour objectif de remédier à ces lacunes.

De février à juin 2022, notre équipe a mené cette étude fondatrice auprès de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés, en plus d'effectuer une analyse documentaire exhaustive. Dans le cadre de l'étude primaire, nous avons exploré les obstacles qui empêchent les personnes racialisées d'accéder aux occasions professionnelles et d'apprentissage dans l'industrie, et déterminé les compétences et les formes d'aide dont ont besoin les personnes racialisées pour réussir dans le secteur, spécifiquement à titre d'entrepreneurs et d'entrepreneures dirigeant des projets.

Nous avons communiqué avec des personnes racialisées ayant différents :

- Professionnels établis et professionnelles établies, en milieu de carrière et qui travaillent pour des entreprises de promotion immobilière
- Dirigeants établis et dirigeantes établies possédant des décennies d'expérience dans l'industrie
- Professionnels établis et professionnelles établies en milieu de carrière, travaillant dans une industrie connexe (par exemple en construction) et qui s'intéressent aux avenues menant à la promotion immobilière

Nous avons utilisé trois principales méthodes de recherche :

1. **des entrevues individuelles avec des personnes clés** (pour connaître les obstacles personnels et professionnels rencontrés ainsi que les écarts des savoirs à combler);

2. **une table ronde de co-conception** pour cerner les principaux écarts des savoirs et des compétences;
3. un **sondage en ligne** pour cerner les principaux centres d'intérêt et les principales priorités en matière de perfectionnement professionnel.

Cette étude primaire est appuyée et complétée par une analyse documentaire exhaustive autour des sujets suivants :

- l'état actuel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans le secteur de la promotion immobilière;
- le processus de promotion immobilière;
- l'état actuel des programmes de perfectionnement professionnel offerts dans le secteur de la promotion immobilière et les secteurs connexes;
- les lacunes et les occasions à saisir sur le marché, y compris une analyse des politiques en vigueur, particulièrement en ce qui concerne :
 - le secteur résidentiel (logements à loyer modique et habitations intermédiaires manquantes);
 - l'espace public ou communautaire;
 - les projets immobiliers à vocation mixte.³

Dans le cadre de l'analyse documentaire, nous avons passé en revue 154 sources pertinentes, y compris des billets de blogue, des mémoires de maîtrise, des articles journalistiques et de revue, des balados et des rapports sur les politiques. Cette combinaison de recherche primaire et secondaire nous a permis de brosser un portrait convaincant de l'état de l'industrie et de l'expérience qu'en font les personnes racialisées, pour ensuite proposer des voies de changement claires.

3 Considérés comme des domaines d'intérêt pour le secteur par 70 à 90 pour cent des répondants et des répondantes.



2.0 État actuel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans le secteur nord-américain de la promotion immobilière

Constats :

On constate une indéniable sous-représentation à l'échelle du secteur, particulièrement dans les postes de direction.

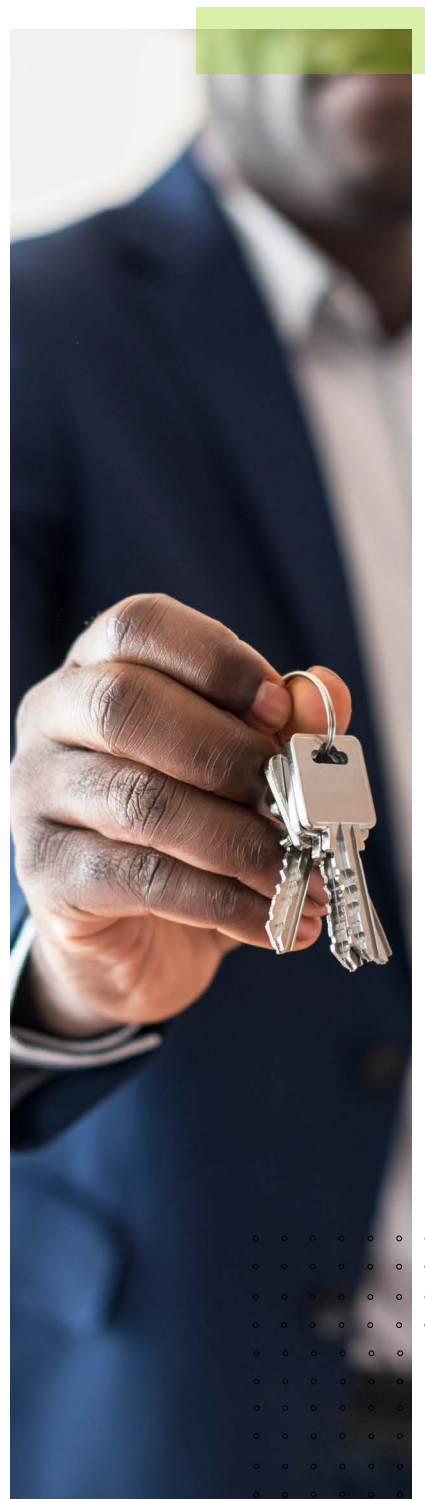
Des initiatives axées sur la diversité et l'inclusion existent, mais il reste encore beaucoup de travail à faire.

La documentation actuelle signale des problèmes liés aux préjugés et aux différences culturelles, mais des travaux de recherche plus poussés sur l'industrie canadienne sont nécessaires.

2.1 Diversité dans les organisations de promotion immobilière

L'immobilier est un secteur clé de l'économie canadienne. À l'heure actuelle, l'investissement dans l'immobilier résidentiel représente près de 10 pour cent du produit intérieur brut canadien (Better Dwelling, 2021). En 2017, l'investissement dans les immeubles industriels et commerciaux atteignait 38,6 milliards de dollars (NAIOP, 2021). Aujourd'hui, le secteur de la promotion immobilière emploie plus de 300 000 Canadiens et Canadiennes (gouvernement du Canada, 2021). Pourtant, l'industrie de la promotion immobilière et le monde canadien des affaires ne sont pas réellement inclusifs des différentes communautés qui forment notre nation.

Les personnes racialisées sont sous-représentées : à preuve, elles ne représentent que 4,5 pour cent des personnes siégeant à un conseil d'administration (CA). À Toronto et à Vancouver, seulement 0,3 pour cent des membres des CA du monde des affaires sont noirs ou noires; à Montréal, le pourcentage est de zéro (Diversity Institute, 2020). Ces chiffres sont à peine plus élevés du côté des sociétés canadiennes ouvertes. D'après une étude récente du cabinet *Osler intitulée Diversity and Leadership at Canadian Public Companies*, environ 6,8 pour cent des membres des CA des sociétés canadiennes ouvertes sont membres d'une minorité visible. Pourtant, en 2016, approximativement 22,3 pour cent de la population canadienne appartenait à une telle minorité (2021 *Diversity Disclosure Practices — Diversity and leadership at Canadian public companies*, 2021). Selon le recensement de 2016, les Autochtones représentent environ 4,9 pour cent de la population canadienne, mais



« quasiment aucune personne autochtone n'est administratrice d'une société ouverte » (traduction libre), toujours selon l'étude d'Osler (2021 *Diversity Disclosure Practices — Diversity and leadership at Canadian public companies, 2021*).

Les données révèlent que le secteur de la promotion immobilière n'échappe pas à ces tendances. Les données sur le Canada sont beaucoup moins exhaustives que celles portant sur les États-Unis. Un sondage international mené par le Commercial Real Estate Women Network (CREW Network) auprès de professionnels et de professionnelles du Canada, du Royaume-Uni et des États-Unis révèle que seulement 16 pour cent des professionnels et des professionnelles de l'industrie jugent leur milieu de travail « très diversifié » (25 pour cent d'employés et d'employées de couleur). Soixante-deux pour cent des répondants et des répondantes affirment par ailleurs que moins de 15 pour cent de leurs collègues sont des personnes de couleur (CREW Network, 2020). Dans le secteur immobilier commercial, la représentation est encore plus limitée : au Canada, seulement 3 pour cent des courtiers, des courtières, des conseillers et des conseillères sont des personnes de couleur (Colliers, 2020).

La sous-représentation des personnes racialisées dans les postes de haute direction du secteur de la promotion immobilière, comme dans beaucoup d'autres secteurs, est un problème connu. Les postes de niveau d'entrée sont souvent occupés par une diversité de personnes, mais au niveau de la haute direction, le personnel est en grande majorité blanc et masculin (Colliers, 2020). Le sondage mondial sur la DEI mené par l'Urban Land Institute constate qu'en Amérique du Nord, les personnes racialisées représentent 31 pour cent de l'ensemble du personnel, 40 pour cent des professionnels et des professionnelles de niveau débutant, et 30 pour cent des professionnels et des professionnelles de niveau intermédiaire. Au niveau des professionnels et des professionnelles de niveau avancé, des cadres supérieurs et supérieures, et des membres d'un CA, ce chiffre descend respectivement à 16 pour cent, 15 pour cent et 13 pour cent (Green et coll., 2021). Le Canadian Real Estate and Workplace Diversity Survey, un sondage mené par Matrix 360 en 2016, affiche des résultats semblables : seulement 14 pour cent des postes de propriétaire, de partenaire ou de membre de la haute direction dans l'industrie seraient occupés par des membres d'une minorité visible (Varga, 2021).

Quand la direction
d'une entreprise
est principalement
composée d'hommes
blancs, il peut être
difficile d'ouvrir des
voies menant à
l'excellence dans
l'industrie pour les
personnes racialisées

Quand la direction d'une entreprise est principalement composée d'hommes blancs, il peut être difficile d'ouvrir des voies menant à l'excellence dans l'industrie pour les PANDC. D'après Marcel Parsons, vice-président, Stratégie patrimoniale des actifs à First Capital REIT, les promoteurs et les promotrices occupant des postes de direction « ont souvent tendance à offrir du coaching, du mentorat ou du parrainage à des personnes qui leur ressemblent ». Chez les décideurs et les décideuses clés qui gèrent des projets en promotion immobilière, « un meilleur effort pour entrer en contact avec d'autres groupes et communautés est nécessaire » (Varga, 2021, traduction libre). Les avenues menant à un poste de direction en promotion immobilière ne sont pas toujours claires pour les personnes racialisées occupant d'autres postes, par exemple en vente, en urbanisme ou en construction. Comme l'explique Priya Shah, fondatrice et directrice de BAME⁴ in Property, au Royaume-Uni : « Beaucoup de gens s'engagent envers la diversité et l'amélioration de la représentation ethnique dans les postes de direction, mais on voit très peu d'actions concrètes en ce sens » (Alderson, 2020, traduction libre).

4

Communautés noires, asiatiques et minorités ethniques (Black, Asian and Minority Ethnicities en anglais, ou BAME).

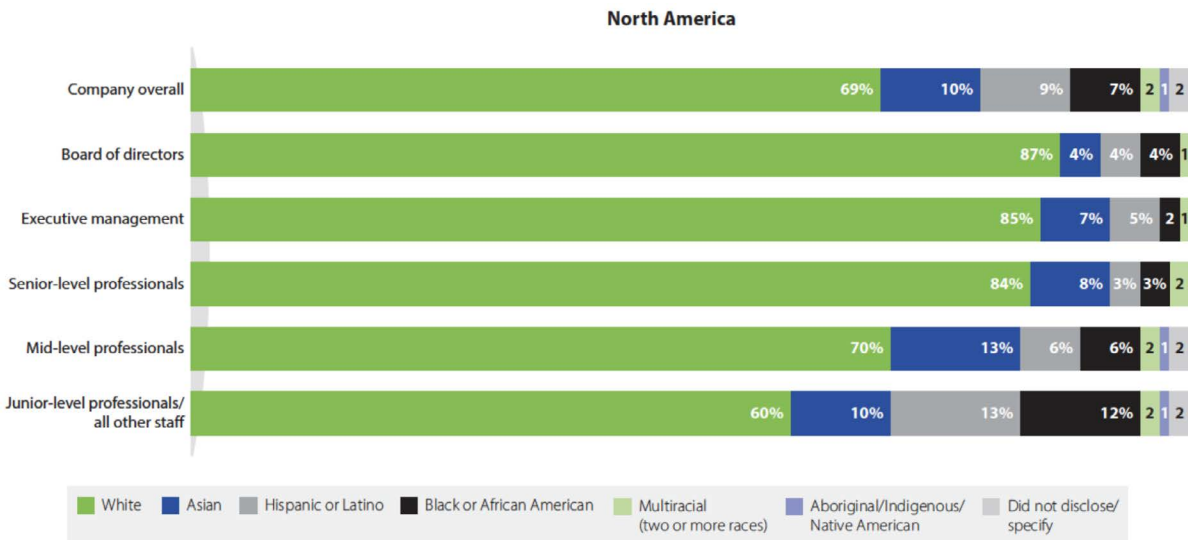
Des facteurs intersectionnels comme le genre ajoutent une autre couche de complexité à ces chiffres. Le sondage de référence mené en 2015 par le CREW Network donne un aperçu du point de vue des femmes dans le secteur de la promotion immobilière commerciale. Dans ce secteur, où seulement 37 pour cent du personnel est composé de femmes, celles-ci souffrent d'un écart considérable avec leurs collègues masculins sur les plans du salaire et des aspirations professionnelles (CREW Network, 2020). En effet, 40 pour cent des hommes sondés aspirent à des postes de haute direction, contre seulement 28 pour cent des femmes (CREW Network, 2020). Les femmes rapportent aussi un manque d'accès au parrainage, et sont 54 pour cent moins susceptibles d'être parrainées que les hommes (CREW Network, 2020). Bien qu'il n'existe pas de données à ce sujet sur les femmes racialisées, il va sans dire que le fait de subir des préjugés liés à la race et au genre peut multiplier les obstacles. Même son de cloche du côté des répondantes de notre étude primaire, qui expliquent que le fait d'être une femme racialisée dans l'industrie entraîne un lot de problèmes bien particulier.

Lors d'une entrevue avec CREW, Leona Savoie, membre du Canadian Commercial Real Estate Equity and Diversity Council (CREED Council) et vice-présidente principale, Promotion immobilière à Dorsay Development, explique :

« Il n'y a pas d'égalité des genres au sens d'une parité dans l'industrie, et même les personnes de couleur, à moins d'occuper des postes administratifs, de gestion et peut-être de direction [...] La diversité est présente dans les entreprises, mais pas dans les postes de cadre ou de cadre supérieur. Il y a souvent un plafond pour chacun de ces groupes » (Carss, 2021, traduction libre).

Le sondage Beyond leadership positions, mené en 2020 par NARIEM et Ferguson Partners aux États-Unis, révèle que l'industrie de la gestion de portefeuille en promotion immobilière compte 60 pour cent d'employés à temps plein masculins (en 2020, 49,2 pour cent de la population américaine était composée d'hommes), et que les hommes blancs non hispaniques représentent 73 pour cent de ces employés (62,8 pour cent de la population américaine est blanche et non hispanique). Le personnel à temps plein noir représente seulement 6 pour cent de l'industrie; quant au personnel asiatique et hispanique, chaque groupe représente 10 pour cent de l'industrie (Barrineau, 2021).

FIGURE 1:
Race et ethnicité dans le secteur de la promotion immobilière par niveau hiérarchique



Source : Green, E., Pankratz, L., Stewardson, J., Löwik, L., Hughes, Z., Dierking, D., Haynes, G., Brooks, M. et Walter, 2021. Global Real Estate DEI Survey 2021: Summary Report. Urban Land Institute.

Globalement, beaucoup de travail reste à faire pour brosser un portrait complet de la représentation des PANDC dans le secteur de la promotion immobilière au Canada. D'après les données actuelles et les témoignages de spécialistes cités dans divers rapports et dans les médias canadiens, le problème de la sous-représentation est considérable dans le milieu de la promotion immobilière et les industries connexes.

2.2 Diversité dans les industries liées au secteur de la promotion immobilière

Outre les postes dans les organisations de promotion immobilière, de nombreux autres types d'emplois sont reliés au secteur immobilier. Pensons entre autres au courtage, à la gestion des propriétés immobilières, au prêt et aux services professionnels d'urbanisme, d'ingénierie, d'architecture et de construction (équipe du Corporate Finance Institute, 2022). Qu'il s'agisse de l'examen des politiques, de la conception architecturale, de l'identification des ententes de prêt ou de la gestion de propriétés, ces différentes expertises professionnelles sont essentielles à l'achèvement d'un projet immobilier bien conçu et solide sur le plan technique.

Si les données concernant l'état de la diversité dans le secteur professionnel au Canada sont elles aussi limitées, certaines données anecdotiques suggèrent que la représentation des personnes racialisées y est faible. Citons un des participants, un dirigeant chevronné dans le secteur immobilier : « Quand j'envisage notre industrie et ses différentes disciplines, qu'il s'agisse du côté technique, soit l'ingénierie et l'architecture, ou encore de l'urbanisme, de la promotion et de l'approbation, soit les avocats, les urbanistes et les consultants, entre autres, il n'y a malheureusement pas encore [...] autant de diversité » (traduction libre). En Amérique du Nord, moins de 2 pour cent des architectes certifiés et certifiées sont des personnes noires (Wall, 2020). Les femmes noires sont encore plus rares dans le domaine, représentant seulement 0,2 pour cent de la profession aux États-Unis (McCann, 2007). D'autres professions, dont l'urbanisme, ont aussi un problème de diversité et d'inclusion. Comme le souligne une étude menée en 2019 par le Mentorship Program for Indigenous and Planners of Colour (MIPOC), les personnes racialisées rencontrent plusieurs obstacles à l'atteinte de leurs objectifs professionnels en urbanisme, y compris le sentiment de n'être pas à leur place dans cette profession, le fait qu'on leur confie surtout des dossiers axés sur l'équité ou qu'on les exclue de projets qui pourraient faire avancer leur carrière, et le besoin de réseaux bienveillants et compréhensifs (Ahsan et coll., 2020; MIPOC, 2019).

Dans le domaine de la construction et de la rénovation, on voit peu de femmes et de personnes de couleur. Beaucoup de programmes ont été créés pour combler cet écart, mais les disparités en matière de représentation sont frappantes et les témoignages de victimes de discrimination sont nombreux. Dans les corps de métier, les personnes racialisées représentent de 5 à 7 pour cent des apprentis et des apprenties, et ce, bien qu'elles représentent 22 pour cent de la population canadienne (Forum canadien sur l'apprentissage, 2010). De plus, le manque de représentation nuit aux jeunes qui envisagent un emploi dans le milieu de la construction. Une étude menée par le Residential Construction Council of Ontario (RESCON) conclut que pour attirer davantage de PANDC dans ce secteur, il est « nécessaire que ces personnes voient plus de gens qui leur ressemblent dans l'industrie » (Lyll, 2021, traduction libre). Pour une des personnes interviewées, qui s'identifie comme personne noire et qui travaille comme entrepreneur général dans la région de Toronto, le milieu de la construction est principalement blanc et « commence tout juste à rattraper le reste du monde, car

Malgré le double impératif éthique et financier, les initiatives de DEI dans l'industrie en sont souvent à leurs balbutiements, et leur capacité d'améliorer la représentation reste à prouver

la [...] question raciale est très présente en arrière-fond » (traduction libre). Ce point de vue est partagé par la majorité des professionnels et des professionnelles des corps de métier à qui nous avons parlé dans le cadre de l'étude.

2.3 Initiatives de DEI dans le secteur de la promotion immobilière

Comme nous l'avons montré plus haut, la représentation des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière (particulièrement dans les postes de direction) est un problème, comme dans la majeure partie du monde des affaires canadien. Ce problème n'échappe pas à l'industrie, qui commence à essayer de corriger la situation. Les organisations commencent à lancer des initiatives de DEI pour diversifier leurs entreprises et favoriser le changement quant aux pratiques d'embauche, de mentorat et de rétention, entre autres. Certaines données anecdotiques suggèrent que l'industrie connaît une augmentation du nombre d'initiatives visant une meilleure représentation, spécifiquement depuis le meurtre de George Floyd et le mouvement Black Lives Matter qui s'en est suivi (Abrams, 2021). Ces efforts ne sont pas uniquement motivés par un désir de renforcer les pratiques éthiques. En effet, il est prouvé que la diversité et l'inclusion dans les postes de direction sont aussi rentables sur le plan financier (Hunt et coll., 2018). D'après une étude de McKinsey & Company, la diversité ethnique au sein des équipes de direction et des CA dans différentes régions est liée à une rentabilité accrue et ferait augmenter la probabilité d'un rendement financier supérieur à la médiane nationale du secteur d'un pourcentage pouvant aller jusqu'à 35 pour cent (Hunt et coll., 2018). Pourtant, malgré le double impératif éthique et financier, les initiatives de DEI dans l'industrie en sont souvent à leurs balbutiements, et leur capacité d'améliorer la représentation reste à prouver. Idem pour leur efficacité quant à la création d'un milieu de travail réellement inclusif. Résumons certaines des données disponibles concernant les efforts relatifs à la DEI dans l'industrie :

- D'après un sondage mené en 2021 par NARIEM et Ferguson Partners auprès d'entreprises de gestion de portefeuille en promotion immobilière, 96 pour cent des répondants et des répondantes ont un programme de DEI au sein de leur organisation (2021 NARIEM Diversity & Inclusion Survey Results, 2021).
- Par ailleurs, un sondage mondial mené par l'Urban Land Institute sur les initiatives de DEI dans le secteur de la promotion immobilière commerciale conclut que si 67 pour cent des entreprises ont un comité de DEI, seulement 21 pour cent des cabinets nord-américains emploient des professionnels ou des professionnelles qui se consacrent pleinement à la DEI.



Il est essentiel pour les cabinets de mettre l'accent sur la DEI, mais sans personnel spécialisé dans ce dossier, les progrès possibles sont limités. Adopter une culture d'inclusion exige un effort d'éducation continu, particulièrement pour les personnes qui n'ont jamais fait d'apprentissage en profondeur à ce sujet. Selon le rapport *Emerging Trends in Real Estate* de l'Urban Land Institute concernant le Canada et les États-Unis en 2022, seulement 26 pour cent des répondants et des répondantes sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que l'industrie dans son ensemble a « une bonne compréhension de son apport au racisme systémique » (Urban Land Institute, 2022, traduction libre). Dans le cadre d'une étude menée par Deloitte sur le secteur immobilier commercial aux États-Unis, un peu plus de la

Un tiers (environ 33 pour cent) des personnes interviewées notent aussi que l'industrie fait certains efforts en matière de diversité, mais que cette dernière est concentrée dans les postes de niveau débutant

moitié des répondants et des répondantes estiment que leur cabinet pourrait « en faire plus » (traduction libre) pour favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion (Deloitte Insights : Perspectives 2022 pour l'immobilier commercial, 2021). D'après les renseignements limités dont nous disposons, la DEI semble avoir connu une augmentation dans le secteur de la promotion immobilière, mais l'efficacité de ces initiatives doit être étudiée de plus près.

La question des initiatives de DEI nous amène au sujet de l'inclusion. Au-delà du dénombrement des personnes racialisées, nous voulons comprendre leur expérience dans l'industrie. Dans la section qui suit, nous présenterons les constats tirés de nos entrevues qualitatives et nous pencherons sur les expériences individuelles des obstacles à l'inclusion au sein des entreprises de promotion immobilière.

2.4 Obstacles rencontrés par les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés dans le secteur de la promotion immobilière

Certains thèmes se dégagent de notre étude primaire. Les personnes interviewées, qui ont une diversité d'expériences et de points de vue, nous ont fait part de leurs réflexions sur une industrie souffrant d'un grave manque d'inclusion. Plusieurs d'entre elles notent que la culture professionnelle et les processus de ressources humaines officiels du secteur les épuisent et les font se sentir exclues et marginalisées. Bien qu'ils ne représentent qu'une première étape dans l'examen des expériences des personnes racialisées dans l'industrie, nous croyons que les témoignages recueillis illustrent le pendant quotidien des statistiques présentées dans la section précédente.

2.4.1 Recrutement et embauche

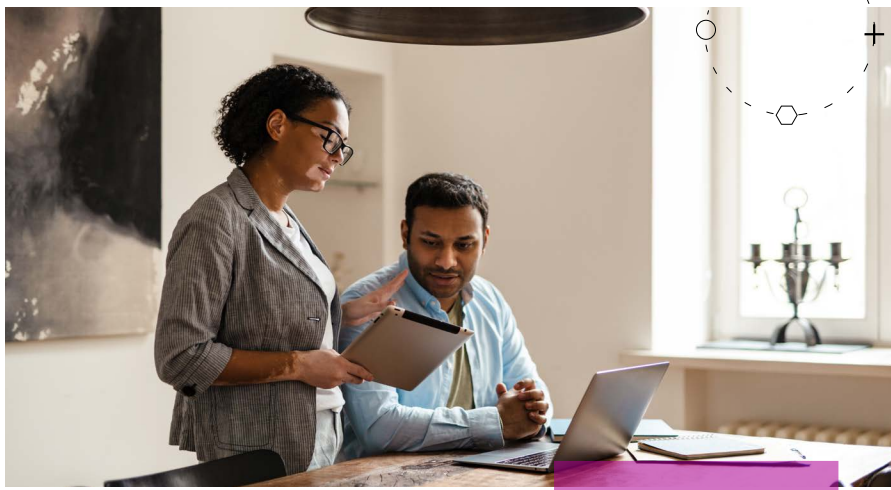
Parmi les thèmes clés qui ressortent de l'étude, notons les obstacles systémiques liés à l'embauche et au recrutement des personnes racialisées. Le recrutement par les entreprises se fait généralement par l'intermédiaire « des écoles, des associations de réseautage et des contacts qui travaillent déjà dans le secteur de la promotion immobilière » (traduction libre), et beaucoup d'écoles manquent de diversité (Dutton, 2020). Pour Reggie Samuel, fondateur et directeur général du Leumas Group, un cabinet de gestion immobilière située en Virginie, le processus s'apparente à « essayer d'attraper un poisson d'eau douce avec de l'équipement pour la pêche en mer » (Dutton, 2020, traduction libre). Cela est particulièrement vrai dans le secteur de l'immobilier commercial, qui est encore plus difficile à pénétrer à moins de faire partie de certains réseaux (Dutton, 2020). Deux des personnes interviewées témoignent de ces problèmes systémiques en matière de diversité d'embauche. L'une d'elles, qui travaille dans le secteur depuis 30 ans, parle du fait qu'habituellement, les recruteurs et les recruteuses « s'intéressent aux diplômés et aux diplômées de certaines écoles qui possèdent certains types d'expérience » (traduction libre), ce qui implique des formes inhérentes de discrimination.⁵

⁵ De nombreuses études attestent de l'existence de pratiques d'embauche discriminatoires au Canada, du fait de préjugés implicites et explicites. Beaucoup s'appuient sur des données du monde réel, tandis que d'autres consistent à envoyer des curriculum vitae identiques sous des noms aux consonances différentes. L'une de ces études montre que les CV contenant des « noms à consonance noire » ont trois fois moins de chances de faire l'objet de rappels (DasGupta et coll., 2020). Une autre encore révèle que les chances de rappel sont réduites de 28 pour cent pour les noms à consonance asiatique, alors que cette moindre probabilité passe à 46 pour cent si l'on porte un nom asiatique et que l'on possède une expérience à l'étranger (Banerjee et coll., 2017). Selon une méta-analyse de 97 différentes expériences sur le terrain portant sur plus de 200 000 demandes d'emploi, le Canada occupe la quatrième place en matière de discrimination à l'encontre des curriculum vitae faisant apparaître un nom à consonance non blanche, devant les États-Unis, la Norvège et l'Allemagne (Quillian, L. et coll., 2019).

Plus du tiers des personnes interviewées racontent qu'elles-mêmes ou que d'autres personnes avec qui elles travaillaient se sont vu refuser des emplois alors qu'elles étaient qualifiées. D'autres disent avoir été témoins de décisions d'embauche basées sur le nom de famille du candidat ou de la candidate. L'une des personnes interviewées, active dans l'industrie depuis trois décennies dans un éventail de postes, note : « On entend les histoires concernant les noms de famille sur les CV [...], qui suggèrent que les gens ont tendance à embaucher et à aller vers ceux et celles qui leur ressemblent [...] ou qu'ils connaissent, donc si on compte uniquement sur les réseaux personnels, le bassin de recrutement est plutôt limité » (traduction libre). Une autre personne rapporte que « les gens sont étonnés quand ils [la] voient » (traduction libre) et qu'elle a été rejetée par des recruteurs ou des recruteuses en raison de son apparence. Voilà quelques-uns des nombreux obstacles qui poussent beaucoup des participants et des participantes à envisager un parcours plus entrepreneurial dans l'industrie et à parler du besoin de nouveaux cabinets où des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés prennent part aux décisions d'embauche.

2.4.2 Rétention et promotion

Un autre constat qui ressort des entrevues qualitatives est que la majorité des participants et des participantes ont quitté leur emploi dans le secteur pour explorer des possibilités d'entrepreneuriat en raison d'un épuisement professionnel, d'un sentiment d'isolement ou d'une inadéquation entre leurs valeurs et celles de leur ancienne organisation. Plusieurs personnes racontent avoir reçu un salaire insuffisant compte tenu de leur expérience et de leurs compétences, avoir été payées moins que leurs collègues blancs et blanches occupant un poste semblable dans la même organisation, avoir été promues beaucoup plus tard que ces collègues ou connaître une autre personne racialisée dans cette situation. Un participant possédant trois décennies d'expérience dans l'industrie raconte qu'il lui a fallu « beaucoup plus longtemps que [ses] collègues pour obtenir le poste de directeur de la promotion immobilière » (traduction libre). Une participante ayant travaillé avec des entreprises de promotion immobilière se rappelle des collègues qui n'avaient pas son niveau d'expérience et qui ont pourtant reçu une promotion et une reconnaissance avant elle, en partie parce qu'elle souhaitait aborder la promotion immobilière différemment. Elle note que lorsqu'elle occupait un poste de débutante au sein d'une organisation de promotion immobilière, son approche était interprétée comme étant « militante », mais que depuis qu'elle est à son compte, « certaines personnes qui ne souhaitaient pas [lui] parler auparavant ont changé d'avis » (traduction libre). Une autre participante rapporte qu'en tant que femme de couleur, « [elle] essaie d'avoir des conversations sur l'équité », mais qu'on « déforme [ses] propos » (traduction libre), et qu'il faut du courage pour lancer ce genre de discussion. Elle ajoute que « les PANDC sont jugées plus rapidement », que « les conséquences sont beaucoup plus graves pour elles » et qu'elles sont « punies davantage quand elles échouent » (traduction libre).



Un tiers (environ 33 pour cent) des personnes interviewées notent aussi que l'industrie fait certains efforts en matière de diversité, mais que cette dernière est concentrée dans les postes de niveau débutant. Peu de stratégies viseraient la rétention du personnel issu de la diversité, et il resterait beaucoup de chemin à faire

pour que l'industrie soit réellement inclusive de la diversité des personnes qu'elle embauche. Pour qu'un changement réel se produise, les pratiques en matière de diversité et d'inclusion doivent venir de la direction, c'est-à-dire des personnes qui décident de l'avenir des entreprises de promotion immobilière et de leurs employés et employées.

2.4.3 Préjugés et différences culturelles

Les identités intersectionnelles de l'ensemble des participants et des participantes (race, genre, orientation sexuelle, culture et autres aspects de l'expérience vécue) ont d'importantes répercussions sur leur expérience dans le secteur. Plus de la moitié des personnes interviewées indiquent que les tensions liées à la race et les préjugés (implicites ou explicites) jouent énormément sur leur expérience du secteur. Une personne qui travaille comme entrepreneur général à Toronto depuis plus de cinq ans témoigne : « Quand j'ai commencé, j'ai eu l'impression de revenir en arrière, au sens où je reconnaissais dans mon expérience le racisme vécu par Martin Luther King. Et je continue de vivre la même chose; le milieu de la construction commence tout juste à rattraper le reste du monde » (traduction libre).

Le problème de culture d'exclusion résonne aussi dans les témoignages des professionnels et des professionnelles qui travaillent dans un bureau. Pour plusieurs, la culture dominante dans l'industrie est un « club d'hommes blancs » qui privilégie la solidarité masculine. Selon ces personnes, la culture de l'industrie « dépend encore largement des dirigeants et des dirigeantes » (traduction libre). Une personne possédant plus de trois décennies d'expérience dans le secteur raconte avoir « participé à des tables rondes et à des événements où il y avait un tournoi de golf ou un bar ouvert, activités qui correspondent à un contexte socioéconomique et culturel très particulier, et qui détonnent dans le monde d'aujourd'hui ». Elle ajoute : « Toutes les entreprises ont une politique de DEI, mais son application est déléguée aux ressources humaines, alors qu'il s'agit de quelque chose qui va au-delà des RH [...] C'est l'aspect culturel qui reste à élucider » (traduction libre).

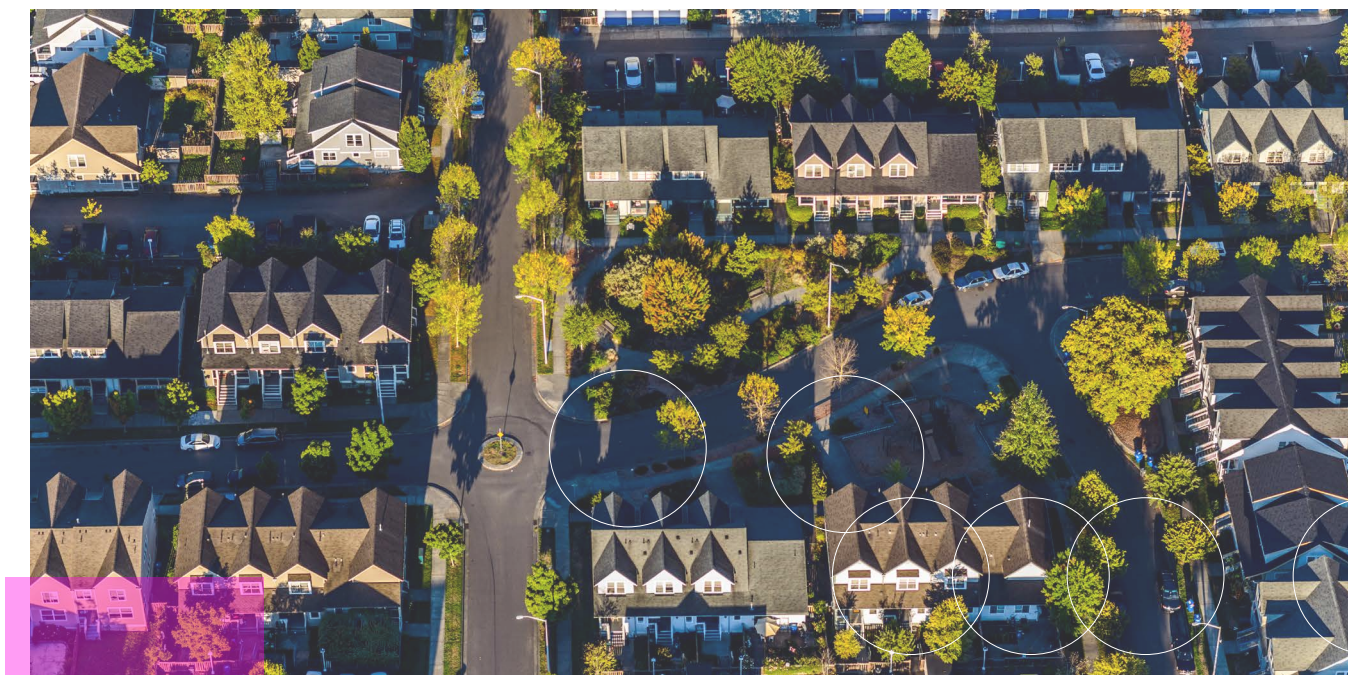
Une autre personne ayant travaillé pour des promoteurs immobiliers pendant plus de 15 ans note que « [ses] collègues blancs et masculins ont pu devenir [...] dirigeants » (traduction libre), tandis qu'elle continue d'être définie par la première impression qu'on s'est faite d'elle il y a 10 ans. Elle raconte aussi s'être fait assigner à répétition des dossiers plus vastes et plus difficiles (voire déjà en échec dans plusieurs cas) comparativement à ses collègues blancs et masculins. Malgré cela, elle doit continuellement se battre pour être rémunérée comparativement à ces collègues, qui occupent pourtant le même poste. Cette expérience rejoint le propos de Hadiya Roderique, docteure en comportement organisationnel, qui parle dans une entrevue avec l'Association canadienne de l'immobilier de l'ancien processus d'attribution du travail voulant qu'on assigne des dossiers bleus aux hommes et des dossiers roses (c'est-à-dire administratifs) aux femmes. Madame Roderique souligne l'importance de déterminer s'il existe des « dossiers blancs » et des « dossiers bruns » dans une organisation pour contrer les préjugés (Davis et Roderique, 2021).

Deux des personnes interviewées, d'origine sud-asiatique et est-asiatique et qui travaillent dans le secteur de la promotion immobilière depuis plus de 30 ans, disent que l'industrie récompense les personnes qui « ont la parole facile », qui « ont confiance en elles » ou qui « pensent que certaines choses leur sont dues » (traduction libre). Les deux personnes notent que ces qualités sont rarement associées aux cultures asiatiques. Leurs cultures leur apprennent à « ne pas remettre en question l'autorité », à être « humbles » et « effacées » (traduction libre), à travailler dur et à s'attendre à ce que leur travail soit reconnu et récompensé. De leur côté, les collègues « dont l'expérience de vie les pousse à chanter leurs propres louanges et à parler de leurs réussites, voire à exagérer le travail qu'ils et elles font réellement » (traduction libre) avancent plus facilement dans leur carrière. Un troisième participant, qui est queer et s'identifie comme asiatique, indique que contrairement à un « jeune entrepreneur blanc en technologie » (traduction libre), on ne lui a jamais inculqué la confiance nécessaire pour rêver grand.

La représentation culturelle favorise une culture plus inclusive dans l'industrie, comme l'indique une des personnes interviewées : « Quand je fais affaire avec un agent de Mississauga qui est un oncle [terme utilisé dans la communauté sud-asiatique pour désigner respectueusement un aîné], c'est toujours une expérience adorable et bienveillante [...] et nous buvons du chai ensemble pendant nos pauses » (traduction libre). La même personne, qui est d'origine sud-asiatique, souligne le fait que les PANDC ont souvent des compétences non techniques qui ne sont ni reconnues ni valorisées dans le secteur. Par exemple, beaucoup de personnes issues de l'immigration, qui ont fait l'expérience d'arriver dans un nouveau pays avec relativement peu de revenus, ont une attitude de survie qui fait qu'elles « s'efforcent d'utiliser chaque dollar au maximum » (traduction libre). Un autre participant explique en quoi l'implication des personnes racialisées dans le secteur peut aider à bâtir « une culture suffisamment forte pour accueillir la réelle diversité des expériences vécues, des idées, des préférences et des styles de communication des gens », et qui permet « aux approches axées sur l'équité de prendre racine » (traduction libre). À l'instar de près de la moitié des autres personnes interviewées, il souligne l'importance de la diversité dans les postes de direction pour que différentes expériences et différents points de vue soient représentés. Les participants et les participantes suggèrent que cela mène à des résultats plus inclusifs dans le domaine de l'immobilier : « des solutions conçues pour différents besoins, particulièrement pour les personnes marginalisées » (traduction libre).

Ces points de vue, de même que les obstacles systémiques relatifs à la diversité et à la culture organisationnelle, confirment le besoin d'un programme visant à créer des avenues permettant aux personnes racialisées de se lancer dans un projet d'entrepreneuriat. Comme nous l'avons mentionné plus haut, une des réalités les plus frappantes qui ressortent de nos entrevues est que tous les participants et toutes les participantes rapportent un épuisement et une insatisfaction par rapport aux carrières classiques dans le secteur, ce qui les pousse soit à partir à leur compte, soit à envisager de le faire pour pouvoir rester dans l'industrie. Cette voie n'est pas pour tout le monde. Néanmoins, si davantage de professionnelles et de professionnels issus de groupes racialisés assumaient des postes de direction dans le secteur, cela pourrait faire évoluer la culture de l'industrie et faire profiter celle-ci des idées et des expériences des Canadiens et des Canadiennes issus de groupes racialisés.

Mais avant de mettre au point un programme permettant de concrétiser ces aspirations, il nous faut comprendre la réalité du marché de l'habitation au Canada et cerner les possibilités qu'une nouvelle génération de professionnels et de professionnelles PANDC pourrait saisir sur ce marché.



3.0 Obstacles et occasions à saisir sur le marché de l'habitation

Constats

Les communautés autochtones, noires et de couleur ont des besoins prononcés et distincts en matière de logement.

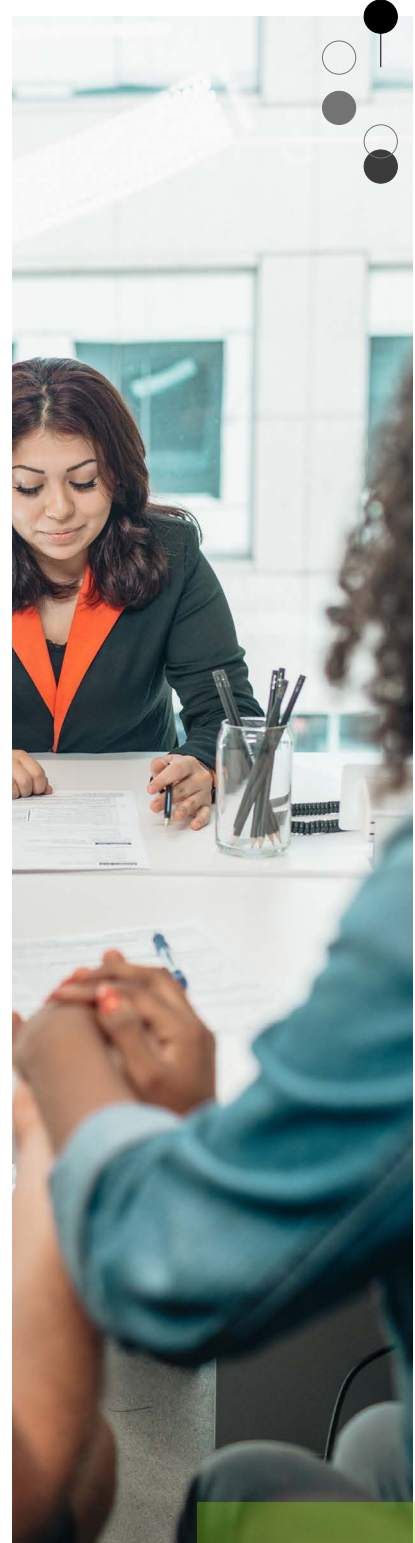
Le monde des politiques à cet égard s'ouvre actuellement aux occasions, pour les entrepreneurs et les entrepreneures en immobilier, de combler ces lacunes.

Les habitations intermédiaires manquantes et les logements à coût modique sont deux secteurs offrant un fort potentiel de croissance à une échelle relativement facile à gérer, en plus d'un important potentiel social.

Les coûts associés à la propriété ou à la location sont un facteur de stress partout au pays, et la plupart des Canadiens et des Canadiennes comprennent que nous vivons une crise du logement. Ce problème national a aussi des répercussions démesurées sur les communautés racialisées. Le racisme et la discrimination sont des réalités répandues et bien connues sur le marché du logement, qu'il s'agisse de l'accès aux hypothèques, du type et de la qualité de logement accessible, ou encore de l'inclusion dans les professions de l'immobilier (Dantzler, 2021; Kwate et coll., 2013; Hulchanski, 1993). L'accès inégal à la propriété et aux occasions de pénétrer le secteur de l'immobilier limite la capacité des communautés racialisées à accumuler des ressources pour les générations à venir, ce qui exacerbe les problèmes de logement. En même temps, de nouvelles lois concernant l'abordabilité du logement, des incitatifs financiers et la nature changeante de la demande en matière d'habitation créent des occasions, pour les promotrices et promoteurs de l'immobilier issus de groupes racialisés, d'intégrer l'industrie et de promouvoir des solutions sur le marché. La section qui suit explore la réalité des obstacles rencontrés par les communautés autochtones, noires et de couleur quant au logement, mais aussi les occasions émergentes sur le marché de l'habitation.

3.1 Obstacles au logement rencontrés par les communautés racialisées

Un examen des données actuelles permet de constater que les communautés racialisées au Canada rencontrent des obstacles historiques et continus en matière de propriété, et sont démesurément affectées par la



crise du logement au pays. Au Canada, le racisme systémique est manifeste dans plusieurs domaines, y compris :

- le désinvestissement dans les communautés noires et leur relocalisation de masse (Clairmont et Magill, 1999);
- les taux supérieurs d'endettement lié au logement dans les communautés immigrantes (Simone et Walks, 2019);
- les tendances générales à l'exclusion économique des personnes racialisées ou issues de l'immigration (Lightman et Good Gingrich, 2018).

Les disparités quant à l'accès à la propriété et aux besoins en matière de logement sont particulièrement grandes au Canada. Par exemple, si 73 pour cent de tous les ménages sont propriétaires de leur domicile, seulement 48 pour cent des ménages noirs le sont, et ces derniers sont moins susceptibles d'être propriétaires sans prêt ni hypothèque (voir le **tableau 1**). Ces disparités varient d'un groupe racialisé à l'autre : le pourcentage de propriétaires est bien plus bas que la moyenne chez les populations noire, philippine, ouest-asiatique et latino-américaine, mais bien plus élevé (85 pour cent) chez la population sinocanadienne.⁶ Le terme besoin impérieux de logement renvoie à une situation où l'abordabilité, l'aptitude à l'usage ou l'état d'un logement ne satisfait pas aux normes minimales. Il faut absolument noter que les ménages noirs qui sont propriétaires de leur domicile sont beaucoup moins susceptibles d'avoir un besoin impérieux de logement (11 %) que ceux qui louent leur logement (19 %). Globalement, 20 pour cent des ménages autochtones et 18 pour cent des ménages racialisés ont un besoin impérieux de logement (recensement de 2016, Statistique Canada).

La tendance à recueillir des données démographiques et sur la race au Canada produit de plus en plus de preuves des disparités qui sévissent sur les marchés de l'habitation. Par exemple, la discrimination subie par les personnes de couleur qui font des demandes de logement locatif a été étudiée en profondeur au Canada (Dion, 2001; Hulchanski, 1993) et aux États-Unis, avec une attention portée aux répercussions sur les coûts de logement et l'accumulation de richesses (Auspurg, Schneck et Hinz, 2019). À Toronto, de 85 à 92 pour cent des nouveaux arrivants et des nouvelles arrivantes rencontrent d'importants obstacles à l'accès au logement

⁶ D'après les données actuellement disponibles et celles en attente de publication pour d'autres groupes racialisés ou autochtones (voir <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/46-28-0001/462800012021001-fra.htm>).



TABLEAU 1 :**Mode d'occupation, coûts de logement et besoin impérieux de logement des ménages**

	ENSEMBLE DE LA POPULATION	POPULATION NOIRE	POPULATION ISSUE DE L'IMMIGRATION RÉCENTE	POPULATION CHINOISE	POPULATION SUD-ASIATIQUE
MODE D'OCCUPATION					
Propriétaire	73%	48%	44%	85%	74%
Avec hypothèque	86%	66%	91%	63%	82%
Sans hypothèque	14%	34%	9%	37%	18%
Locataire	27%	52%	56%	15%	26%
BESOIN IMPÉRIEUX DE LOGEMENT⁷ (ABORDABILITÉ, APTITUDE À L'USAGE OU ÉTAT DU LOGEMENT)					
Besoin impérieux de logement	9%	15%	20%	15%	12%
Propriétaire	5%	11%	18%	14%	9%
Locataire	19%	19%	21%	21%	22%

Source : Enquête canadienne sur le logement, Statistique Canada, 2018

locatif (Center for Equality Rights in Accommodation, 2012). Le Wellesley Institute a récemment mené une étude qui montre le taux élevé d'éviction des familles noires à Toronto, et qui révèle que le pourcentage de personnes noires habitant un quartier est le plus fort indicateur du nombre d'avis d'éviction qui y sont remis, surpassant même le facteur du taux de pauvreté (Leon, 2020).

La tendance à recueillir des données démographiques et sur la race au Canada produit de plus en plus de preuves des disparités qui sévissent sur les marchés de l'habitation. Par exemple, la discrimination subie par les personnes de couleur qui font des demandes de logement locatif a été étudiée en profondeur au Canada (Dion, 2001; Hulchanski, 1993) et aux États-Unis, avec une attention portée aux répercussions sur les coûts de logement et l'accumulation de richesses (Auspurg, Schneck et Hinz, 2019). À Toronto, de 85 à 92 pour cent des nouveaux arrivants et des nouvelles arrivantes rencontrent d'importants obstacles à l'accès au logement locatif (Center for Equality Rights in Accommodation, 2012). Le Wellesley Institute a récemment mené une étude qui montre le taux élevé d'éviction des familles noires à Toronto, et qui révèle que le pourcentage de

⁷ Les besoins impérieux en matière de logement désignent la réalité des ménages dont les logements ne sont pas conformes aux critères de taille (nombre de chambres à coucher suffisant compte tenu de la taille du ménage), d'état (nécessité de réparations importantes), ou d'abordabilité (plus de 30 pour cent du revenu consacré aux frais de logement).

personnes noires habitant un quartier est le plus fort indicateur du nombre d'avis d'éviction qui y sont remis, surpassant même le facteur du taux de pauvreté (Leon, 2020).

Cet accent mis sur les résultats est important, mais on accorde moins d'attention à la chaîne de production du logement (financement, permis, conception, construction, etc.) et à ses conséquences pour les communautés racialisées. La discrimination et le manque de diversité à ces étapes du processus peuvent avoir de graves conséquences par rapport au logement. Du côté financier, on observe des différences entre les décisions relatives à l'hypothèque selon qu'elles sont prises par des organisations dirigées par un CA à majorité blanche ou à majorité racialisée. Les coopératives d'épargne et de crédit dont le CA est majoritairement racialisé sont 15 pour cent moins susceptibles de rejeter les demandes d'hypothèque des personnes racialisées qualifiées que les coopératives d'épargne et de crédit dont le CA est majoritairement blanc (Goenner, 2021). Les stéréotypes raciaux sont liés à de multiples formes d'exclusion sur le marché de l'habitation, y compris de la part des prêteurs et des prêteuses hypothécaires, des agents et courtiers immobiliers, et des agentes et courtières immobilières, phénomène qui aggrave les inégalités profitant aux personnes blanches et aux quartiers à majorité blanche (Korver-Glenn, 2018).

Les stéréotypes raciaux sont liés à de multiples formes d'exclusion sur le marché de l'habitation, y compris de la part des prêteurs hypothécaires et des agents et courtiers immobiliers, phénomène qui aggrave les inégalités profitant aux personnes blanches et aux quartiers à majorité blanche

La propriété est associée à la richesse intergénérationnelle. À l'heure actuelle, un historique de propriété dans la famille est souvent un précédent pour les jeunes Canadiens et les jeunes Canadiennes qui entrent sur le marché. Cette réalité de la discrimination sur le plan du logement, passée comme actuelle, signifie que beaucoup de membres des communautés racialisées ne peuvent pas pénétrer le marché de l'habitation en devenant propriétaires (Lue, 2022). Comme l'indique une des personnes interviewées, qui a réussi à pénétrer le marché de l'immobilier même si elle a grandi dans une famille à faible revenu, il faut souvent « se plier en quatre pour qu'une entente soit signée ». Cette personne ajoute : « On demande à la grand-mère de co-signer, on présente les revenus d'une telle façon plutôt qu'une autre, on demande d'enregistrer l'entreprise six mois avant la signature [...] On doit faire énormément de choses pour que le projet aboutisse » (traduction libre). Peu d'études ont été menées à ce sujet au Canada, néanmoins, les effets de la propriété et de la richesse intergénérationnelle ont été décrits ailleurs dans le monde. Comme l'indique le promoteur noir Curtis Doucette, ce manque de richesse intergénérationnelle a une incidence sur le nombre de promoteurs racialisés et de promotrices racialisées : « Dans la communauté noire, notre avoir net est généralement beaucoup plus bas. Idem pour nos familles et nos réseaux » (cité dans Abrams, 2021, traduction libre). S'il est nécessaire d'étudier davantage la question en contexte canadien, les manques à gagner en matière de propriété et de logement adéquat dans les communautés racialisées (particulièrement les communautés autochtone, noire, ouest-asiatique et philippine) sont inquiétants. Améliorer la représentation et l'accès à l'industrie pourrait, en plus de créer des possibilités d'emploi, nous aider à combler l'écart entre les groupes.

3.2 Occasions à saisir sur le marché et évolution des politiques

Outre les obstacles rencontrés par les communautés racialisées en lien avec le logement au Canada, il convient de parler des tendances actuelles et de l'évolution des politiques dans les secteurs de l'habitation et de l'immobilier dans la région de Toronto. Le concept d'habitation intermédiaire manquante renvoie au fait

d'augmenter légèrement la densité de population de quartiers surtout conçus pour des maisons unifamiliales. Nous avons cerné trois occasions à saisir sur le marché dans les secteurs de l'habitation intermédiaire manquante et des logements spécialement conçus pour la location, lesquelles sont idéales sur le plan économique pour les promoteurs et les promotrices issus de groupes racialisés. Leur implication dans ce segment de marché pourrait mener à l'innovation dont nos quartiers urbains ont le plus besoin et favoriser des retombées sociales pour les villes canadiennes.

La promotion immobilière résidentielle à grande échelle est associée à des coûts élevés : en plus d'acquérir un terrain, le promoteur ou la promotrice doit souvent réunir plusieurs millions de dollars en capitaux pour mener à bien un projet. Dans bien des cas, le promoteur ou la promotrice qui n'a ni actifs ni accès à la richesse intergénérationnelle est incapable de financer ce type de projet. Pour cette raison, nous voulions nous pencher sur des projets à plus petite échelle, qui serviraient de porte d'entrée aux promoteurs et aux promotrices issus de groupes racialisés. Notre analyse du secteur révèle des occasions à saisir dans la catégorie des logements à loyer modique et des habitations intermédiaires manquantes, suivant des changements sur le plan de la loi, de nouvelles formes de financement gouvernemental et, dans certains cas, la simplification des processus de promotion immobilière. Du point de vue de la faisabilité, ces projets seraient plus faciles que d'autres à entreprendre et plus susceptibles de produire des retombées sociales positives.

Plus de 90 pour cent des personnes ayant répondu à notre sondage se disent intéressées par les projets communautaires ou axés sur l'espace public; 82 pour cent d'entre elles s'intéressent au secteur du logement à loyer très modique, et 73 pour cent sont intéressées par les projets à usage mixte. Nous avons donc concentré nos efforts de recherche sur les occasions à saisir dans les domaines d'émergence en promotion immobilière. Cette catégorie comprend les logements à loyer modique, les habitations intermédiaires manquantes ainsi que les projets d'espaces communautaires ou destinés à un usage mixte.

La section qui suit décrit les politiques en vigueur et les occasions à saisir sur le marché canadien, en accordant une attention particulière à la région du Grand Toronto.

3.2.1 Besoins en logement dans la région de Toronto

Malgré d'importants projets de construction récents, la demande en matière de logement à Toronto est largement supérieure à l'offre, et le nombre de logements terminés ou à vendre connaît actuellement un creux historique (Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2022, 24). On constate une importante

inadéquation entre l'offre et les besoins sous différents aspects comme l'abordabilité, la taille des logements et le mode d'occupation. À Toronto, 47 pour cent des gens sont locataires, mais la vaste majorité (90 pour cent) des logements construits de 2011 à 2018 étaient destinés à des propriétaires occupants et occupantes (Canadian Centre for Economic Analysis et Institut urbain du Canada, 2019, 32). On note aussi un manque de diversité quant aux types de logements offerts. En effet, 80 pour cent du marché locatif se compose de logements à une ou deux chambres, et 93 pour cent des logements destinés à la location ont été construits avant 1980 (Canadian Centre for Economic Analysis et Institut urbain du Canada, 2019). La majorité des nouveaux logements locatifs ne sont pas conçus à cette fin (condos loués par le ou la propriétaire, maisons unifamiliales converties), ce qui pose un niveau de risque élevé pour les locataires, car le ou la propriétaire peut reprendre le logement à des fins personnelles ou le reconverter en habitation pour propriétaire-occupant



ou propriétaire-occupante (Canadian Centre for Economic Analysis et Institut urbain du Canada, 2019). On s'attend à ce que la demande visant les logements conçus pour la location à Toronto revienne au niveau d'avant la pandémie, avec un taux d'inoccupation plus bas et une pression accrue sur les loyers (Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2022).

On constate aussi un écart entre les types d'habitation : la majorité des logements dans la région du Grand Toronto soit font partie de grandes tours d'habitation, soit sont des maisons unifamiliales (Toronto Regional Real Estate Board et Urban Strategies, 2020). Par exemple, en 2001, 63 pour cent des condos torontois étaient situés dans des immeubles à cinq étages ou plus. Ce pourcentage est beaucoup plus élevé que sur d'autres marchés canadiens, par exemple à Montréal, où il est de 30 pour cent (Rosen et Walks, 2013).

La construction de logements est aussi concentrée parmi un petit nombre de promoteurs, ce qui influe sur le type d'habitations construites. Par exemple, 10,5 pour cent des promoteurs immobiliers spécialisés dans les condos ont construit plus de 50 pour cent des logements de ce type à Toronto, et 20 promoteurs sont responsables de plus de 100 000 unités (Rosen, 2017). Si d'autres promoteurs contribuent aussi à l'offre en matière de logement (principalement en construisant des immeubles uniques), l'aversion pour le risque des grands promoteurs favorise les projets à grande échelle ayant une infrastructure et des installations communes, situés dans des lieux centraux (Rosen, 2017). Cette concentration dans le secteur de la promotion immobilière crée un manque de diversité des types de logements, les promoteurs étant hésitants à tenter des modèles d'habitation qui n'ont pas « fait leurs preuves ».

En réponse à l'inadéquation entre les pratiques actuelles et les besoins en matière de logement, on remarque une hausse du soutien envers les projets immobiliers non conventionnels, ce qui pourrait faire davantage de place aux promoteurs et aux promotrices menant de nouveaux projets. Les politiques provinciales et municipales actuelles exigent que la croissance se fasse à l'intérieur des limites urbaines, ce qui, compte tenu des terrains disponibles, favorise la construction de plus petits immeubles multifamiliaux (Toronto Regional Real Estate Board et Urban Strategies, 2020). La Ville de Toronto utilise un éventail de stratégies pour encourager la construction de logements à loyer modique, y compris des subventions en capitaux, l'accélération de l'approbation des plans d'urbanisme et l'annulation de certains frais (Toronto, 2017). Une attention croissante est aussi accordée aux projets réalisés sur des terrains intercalaires, dans des quartiers principalement composés de maisons unifamiliales. Ces quartiers, souvent qualifiés de « ceinture jaune », sont caractérisés par une population en déclin et par des infrastructures publiques sous-utilisées (Canadian Centre for Economic Analysis et Institut urbain du Canada, 2019).

3.2.2 Processus immobiliers et problèmes d'accès

Si le besoin de logements n'est plus à prouver, plusieurs obstacles demeurent néanmoins pour qui veut livrer de nouveaux logements ou augmenter la diversité des fournisseurs et des logements. La promotion immobilière comporte une multitude de risques à différentes étapes du processus : problèmes de permis,



de gestion de projet ou de chaîne d'approvisionnement, changements touchant la conception, etc. (Böhme et coll., 2018). En ce qui a trait aux logements conçus pour la location, on relève des problèmes dus à des rendements plus faibles et plus tardifs, et à davantage d'incertitude quant à l'exploitation à long terme, ce qui nuit à l'obtention du financement (N. Barry Lyon Consultants, 2020, 9). De récents programmes gouvernementaux visant à appuyer des projets de construction destinés à la location, dont des programmes offerts dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement, sont en cours d'examen à des fins d'amélioration par le Conseil national du logement, l'objectif étant d'élaborer une stratégie de logement plus efficace pour le Canada. Dans la même optique, des programmes ont été élaborés pour faire baisser le niveau d'incertitude associé au processus d'affectation des sols et d'approbation. Dans la section suivante, nous examinerons certaines de ces possibilités, qui représentent pour les entrepreneurs et les entrepreneures issus de groupes racialisés une occasion de surmonter certains des obstacles les plus courants décrits plus haut.

Dans beaucoup de communautés autochtones, immigrantes et racialisées, la cohabitation multigénérationnelle est pratique courante. Pourtant, le marché résidentiel ne répond pas à cette demande

3.2.3 Occasions à saisir sur le marché du logement : habitations intermédiaires manquantes et logements conçus pour la location

Vu le manque de diversité qui afflige le marché du logement actuel, on note un intérêt croissant pour les projets de petits immeubles ou d'immeubles de taille moyenne, qui s'intègrent mieux aux quartiers établis et aux petits terrains intercalaires (Goody et coll., 2010). Si le Grand Toronto compte d'importants projets de maisons unifamiliales et de tours d'habitation, on voit moins de projets de petits immeubles ou d'immeubles de taille moyenne, qu'on appelle aussi habitations intermédiaires manquantes. Le phénomène persiste malgré les politiques favorisant ce type d'habitation. Les immeubles multifamiliaux petits et de taille moyenne peuvent prendre plusieurs formes, y compris de petits projets de deux à quatre logements (duplex, triplex et quadruplex) ainsi que des immeubles plus grands comptant jusqu'à cinq étages.

Par ailleurs, la plupart des promoteurs évitent d'entreprendre des projets dans la ceinture jaune en raison du plus petit nombre de logements permis par section et des marges de profit plus basses (mapTO, 2017). Cela dit, de nouvelles politiques s'appuient sur l'habitation intermédiaire manquante entre autres solutions au manque d'habitations adéquates en pleine crise de l'abordabilité du logement (Barker, 2022).

Ce type d'habitation représente une excellente occasion à saisir sur le marché, car il :

1. s'intègre mieux que d'autres aux quartiers établis, avec moins de répercussions négatives qu'une grande tour d'habitation;
2. offre davantage de souplesse quant au type de construction et de logement;
3. offre des possibilités de logement pour différents niveaux de revenu et différentes structures familiales (Parolek, 2020).

Fait important, ce type d'habitation peut s'intégrer à des quartiers



principalement composés de maisons unifamiliales, ce qui offre davantage de potentiel du point de vue de la promotion immobilière et réduit le besoin de regroupement de terrains, processus qui comporte son lot de risques (Parolek, 2020).

En 2018, le conseil municipal de Toronto approuvait des changements touchant ses règlements et politiques afin de permettre la construction de maisons d'allée et d'autres logements supplémentaires en zone « R » (Toronto, 2018a). En juillet 2022, le conseil municipal de Toronto adoptait officiellement un règlement permettant les pavillons-jardins (Toronto, 2022). Si ce type d'habitation est plus petit qu'une maison détachée standard, l'ajout d'un logement derrière une maison peut permettre à beaucoup plus de ménages de vivre dans différents quartiers, sans apporter de grand changement au quartier lui-même. Ces logements peuvent être construits dans une cour arrière ou sur un terrain arrière vacant, ou encore prendre la forme d'un garage converti en habitation. Pour encourager les propriétaires à construire ce type de logement, la Ville a lancé deux programmes :

1. un programme de report des frais de construction d'un logement supplémentaire;
2. un programme de financement de maisons d'allée abordables offrant un prêt-subvention de 50 000 \$ pour construire une maison dont le loyer restera inférieur à la moyenne du marché pendant 15 ans et dont le ménage locataire aura un revenu inférieur à 63 400 \$ pour une personne ou à 96 000 \$ pour deux personnes (Toronto, 2018b).

Cette subvention de 50 000 \$ pour les frais de construction représente une occasion pour les promoteurs indépendants et les promotrices indépendantes de pénétrer le marché des habitations intermédiaires manquantes en bâtissant sur des terrains unifamiliaux partiellement inoccupés.

Outre les logements supplémentaires, d'autres types d'habitations intermédiaires manquantes comptant plusieurs logements gagnent en popularité dans le secteur de la promotion immobilière. Ce type d'immeuble multilogement peut aussi servir les communautés qui préconisent la cohabitation multigénérationnelle. Dans beaucoup de communautés autochtones, immigrantes et racialisées, la cohabitation multigénérationnelle est pratique courante. Pourtant, le marché résidentiel ne répond pas à la demande visant des logements multigénérationnels ou adaptés sur le plan culturel (Bowden, 2022). En 2016, dans la région métropolitaine de recensement de Toronto, 5,8 pour cent des ménages étaient multigénérationnels, mais ces ménages abritaient 12 pour cent de la population (Post, 2018). Les maisons multigénérationnelles que désirent ces communautés sont des habitations intégrées à plusieurs logements où les personnes âgées peuvent vieillir, où les enfants peuvent gagner en autonomie et où les familles peuvent cohabiter de façon harmonieuse (Popal, 2020). Les maisons adaptées sur le plan culturel offrent une souplesse supplémentaire, car elles répondent aux besoins changeants des personnes et des familles sur les plans physique, culturel et social (Bowden, 2022).

À l'heure où les textes de loi ouvrent la porte à de nouvelles possibilités sur le marché et à mesure que nous en saurons plus sur les disparités propres au marché résidentiel, les promoteurs et les promotrices issus de groupes racialisés pourront s'appuyer sur leur expertise pour combler ces écarts. De tels efforts pourraient produire les retombées à plusieurs niveaux caractéristiques des politiques bien conçues, ce qui nous permettrait à la fois de cultiver les possibilités économiques pour les communautés, de revitaliser une industrie essentielle et de rendre le logement plus abordable.

4.0 Ce dont les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés ont besoin pour réussir

Constats

Les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés ont impérativement besoin d'un meilleur accès au capital social et aux réseaux du secteur de la promotion immobilière.

Il existe des disparités dans l'accès au capital pour le financement de projets immobiliers entre les communautés racialisées et les autres groupes.

Face à l'opacité qui entoure parfois le processus de promotion immobilière, la clé de la réussite des professionnels et des professionnelles issus de groupes racialisés qui souhaitent intégrer ce secteur réside dans l'accès à un « plan directeur de la promotion immobilière » ainsi qu'à des occasions de perfectionnement et d'apprentissage immersif.

Dans le cadre de nos entretiens individuels, de notre sondage et de notre table ronde, les répondants et les répondantes ont exposé en détail les types de connaissances, de compétences et d'habiletés qui leur permettraient, selon eux, de réussir comme entrepreneur ou entrepreneure en promotion immobilière. La triangulation de leurs réponses avec la documentation existante permet de dresser un tableau précis des besoins des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés de manière générale ainsi que dans le cadre particulier de programmes tels que l'incubateur immobilier destiné aux personnes racialisées et d'autres initiatives futures. Parmi les besoins mentionnés, les répondants et les répondantes ont évoqué l'accès au capital social et financier, ainsi qu'une connaissance plus approfondie du processus complet de promotion immobilière et l'acquisition de diverses compétences, tant spécialisées que générales. Nous examinerons ces besoins plus en détail dans les sections qui suivent.

En aidant les entrepreneurs et les entrepreneures issus de groupes racialisés à accéder aux connaissances, aux compétences et aux habiletés requises de même qu'aux nouveaux débouchés décrits précédemment, nous commençons à définir plus clairement le parcours vers la réussite des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière.



4.1 Accès au capital social

Dans tous les secteurs de l'économie canadienne, le capital social est un élément indispensable à la réussite et à la mobilité professionnelles. On entend par capital social l'ensemble des amis, des collègues et d'autres contacts qui permettent d'accéder à des occasions d'utiliser son capital financier et humain (Burt 1992, p. 9, tel que cité dans Claridge, 2004). Ce terme est utilisé pour « décrire la vitalité des réseaux sociaux et le niveau de confiance et de réciprocité au sein d'une communauté et entre les personnes » (Toronto's Vital Signs, 2018, traduction libre). Selon le magazine Forbes, le capital social est essentiel à la réussite des entrepreneurs et des entrepreneures : « Lorsque vous avez acquis un capital social considérable, vous pouvez obtenir toutes les autres ressources dont vous avez besoin, que ce soit l'accès aux investisseurs, le recrutement d'experts ou la mise sur pied d'une équipe composée des meilleurs talents. Il ne suffit pas de gagner des millions de dollars et de s'entourer d'une excellente équipe. Sans réseau de soutien, la moindre bosse pourrait vous envoyer dans le fossé » (Cancialosi, 2014, traduction libre). Selon des recherches menées par W. Bolander (Florida State University) et par C. Saturnino (Northeastern University), jusqu'à « 33 pour cent de l'écart sur les ventes réalisées est imputable au capital social dont jouit une personne » (Cancialosi, 2014, traduction libre).

Le capital social est l'ensemble des amis, collègues et autres contacts qui permettent d'accéder à des occasions d'utiliser son capital financier et humain

Des études démontrent le rôle important de l'ethnicité et de la race dans la capacité à se constituer un capital social et à accéder aux occasions d'affaires. Cette capacité dépend notamment des liens que l'on entretient à l'intérieur d'un groupe ethnique donné et avec d'autres groupes (Nakhaie et coll., 2009). Des recherches menées aux États-Unis sur la question du capital social civique, lequel est fondé sur « les réseaux d'échange social dans la société tout entière », révèlent des disparités d'accès aux occasions entre les minorités et les autres groupes (Nakhaie et coll., 2009). « Le manque de familiarité avec les valeurs culturelles, le savoir, les modèles de comportement et les styles de communication dominants explique l'incapacité des minorités à accéder aux ressources limitées », ce qui peut souvent conduire à l'exclusion des minorités ethnoraciales des occasions d'entrepreneuriat (Nakhaie et coll., 2009, traduction libre). Selon une étude canadienne sur les obstacles à l'entrepreneuriat pour les minorités visibles, de nombreuses « personnes originaires d'Europe de l'Ouest et du Nord [au Canada] mettent à profit leurs réseaux d'amis pour accéder à des possibilités de travail indépendant bénéficiant d'une protection ethnique dans une économie enclavée », ce qui limite les possibilités d'accès d'autres groupes ethniques à ces économies (Nakhaie et coll., 2009, traduction libre). En ce qui concerne les possibilités d'emploi, les données indiquent que l'accès aux réseaux sociaux « présentait une corrélation positive avec le revenu d'emploi » (gouvernement du Canada, 2019).

Compte tenu du manque de représentation des personnes racialisées dans le monde des entreprises en général, nombre d'initiatives fondées sur l'équité dans l'immobilier et d'autres secteurs accordent une grande priorité à l'établissement des réseaux sociaux et des contacts dont les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés ont besoin. Parmi les programmes de cette nature, citons :

- le programme canadien d'accélérateur en immobilier à vocation sociale mis sur pied par l'Infrastructure Institute de l'Université de Toronto, lequel est axé sur le réseautage et le développement des capacités ayant trait aux projets immobiliers à vocation sociale (Infrastructure Institute, 2022);
- l'initiative *Redesigning Access by Centering Equity* (RACE) de la Corporation for Supportive Housing (CSH) aux États-Unis, qui aide les PANDC à élargir leurs réseaux pour accéder au capital et aux ressources (*Redesigning Access by Centering Equity*, s.d.);

- le programme Let's Build Accelerator de l'organisme américain Enterprise Community Development, qui vise à « accélérer la production de résultats grâce à des partenariats avec des promotrices et des promoteurs immobiliers PANDC, communautaires et confessionnels » (Enterprise Community Development, s.d., traduction libre).

Dans le cadre de son initiative en faveur de la diversité et de l'inclusion lancée en 2015, le promoteur immobilier Colliers a créé un programme de mentorat de dix mois qui consiste à jumeler des mentors et des mentores bénévoles avec des personnes mentorées et à fournir des outils, des ressources et des webinaires qui favorisent des échanges et des relations axées sur des objectifs. La participation à ce programme augmente en moyenne de 57 pour cent chaque année. En 2021, année où la structure du programme a été officialisée, Colliers a enregistré une hausse de 50 pour cent du nombre de personnes mentorées ayant reçu une promotion dans l'année suivante (Colliers, 2020). Ce programme montre que l'accès au mentorat pour les personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière doit être salué et encouragé.



Toutes celles et tous ceux qui ont pris part à nos travaux de recherche ont souligné l'importance, et l'absence relative, de l'accès au capital social dans le secteur de l'immobilier, que ce soit sous la forme de parrainages, de réseaux de pairs ou de contacts professionnels. Beaucoup de PANDC ne possèdent pas « le cercle d'amis ou les ressources familiales qui leur donnent accès au capital et au mentorat dont d'autres bénéficient dès la naissance ou plus aisément » (Hammond, 2021, traduction libre).

Parmi les avantages cités par les répondants et les répondantes en ce qui concerne l'accès aux réseaux sociaux, la connaissance approfondie des rouages du secteur a été mise en avant. Selon une des personnes interrogées, en matière d'accès, la famille et les amis du promoteur ou de la promotrice ont généralement la primeur sur les unités en construction. Viennent ensuite les agents, puis c'est comme s'il y avait des contrôleurs qui gardent l'accès, couche après couche, et j'ai l'impression que les personnes racialisées en sont souvent exclus. Un entrepreneur général depuis plus de cinq ans a affirmé quant à lui être à peu près sûr qu'il aurait davantage progressé dans sa carrière s'il avait eu certaines relations. Ces réseaux jouent également un rôle très important dans l'accès aux espaces d'apprentissage, aussi bien dans un cadre organisationnel que sur les chantiers, où s'acquièrent les connaissances tacites.

Quelques-unes des personnes interrogées ont aussi souligné l'importance d'établir des relations avec les principales parties prenantes dans le secteur de la promotion immobilière, en particulier avec les « contrôleurs d'accès », qui peuvent servir de guides. L'un des répondants a mentionné la faible proportion de représentantes et de représentants syndicaux noirs dans le secteur du bâtiment. Il a souligné le rôle crucial de cette représentation pour tisser avec les syndicats les liens nécessaires pour accéder aux différents ouvriers et ouvrières à sous-traiter pour achever les projets d'aménagement dans les délais. Il a aussi mis l'accent sur le fait qu'à l'heure actuelle, ces espaces syndicaux sont dominés par des groupes blancs ou se présentant comme tels. Selon une personne interrogée qui possède plus de trente ans d'expérience dans le secteur du logement au Canada et au Royaume-Uni, dans les principales associations de logement, les conseils d'administration sont composés de personnes très influentes qui disposent de vastes réseaux et de l'accès au financement. Celles-ci peuvent ainsi influencer sur les politiques gouvernementales et obtenir un financement considérable pour leur organisation. De nombreuses personnes racialisées du secteur sont loin de disposer d'une telle sphère d'influence et d'un tel accès.

Toutes ceux qui ont pris part à notre recherche ont souligné l'importance, et l'absence relative, de l'accès au capital social dans le secteur de l'immobilier, que ce soit sous la forme de parrainages, de réseaux de pairs ou de contacts professionnels

Étant donné la faible représentation des personnes racialisées dans le secteur de la promotion immobilière, comme indiqué dans la section 2 du présent rapport, une majorité des participants et participantes ont fait part de leur difficulté à trouver des réseaux professionnels et de pairs en adéquation avec leurs valeurs et leur vécu, c'est-à-dire une communauté de pratique auprès de laquelle apprendre et avec laquelle constituer des équipes de projet, partager des expériences et des espaces de solidarité et lancer des projets expérimentaux. Une personne interrogée a mis en évidence le très petit nombre de personnes racialisées, en particulier celles issues de la communauté afro-canadienne, qui réussissent très bien dans le secteur, celles-ci n'ayant peut-être pas la même reconnaissance que d'autres. Une autre personne interrogée a expliqué comment les relations établies tout au long de sa carrière lui ont permis de développer son activité. « J'ai aidé énormément de gens à acquérir ou à bâtir leur patrimoine. Ils réinvestissent maintenant dans mon projet » (traduction libre).

L'un des aspects essentiels du capital social dans l'immobilier est que cela offre l'accès à des occasions de mentorat et de parrainage qui ouvrent de nouvelles possibilités d'entrepreneuriat et de

croissance professionnelle. Le mentorat désigne une « relation entre une personne qui transmet un savoir et offre un accompagnement (le mentor ou la mentore) et une personne qui apprend de son expérience et son exemple (le mentoré ou la mentorée) ». Quant au parrainage, il s'agit d'une relation par laquelle « un mentor ou une mentore défend les intérêts de la personne mentorée ». Il s'agit notamment d'accroître la visibilité de la personne mentorée et parrainée au sein de l'organisation, de lui montrer les comportements qui favorisent l'autopromotion et de lui faire jouer un rôle direct dans « des expériences qui offriront des possibilités de progression de carrière » (Omadeke, 2021, traduction libre).

Près de la moitié des personnes interrogées qui ont eu la chance de se faire mentorer ou parrainer, aussi bien par des personnes racialisées que par des personnes non racialisées, ont souligné le rôle crucial de cet accompagnement dans leur perfectionnement professionnel. Elles ont mis en exergue l'importance d'avoir quelqu'un à qui parler et poser des questions, avec qui échanger des idées et qui peut être un modèle. Une des personnes interviewées nous a fait part de ses difficultés à trouver des mentors noirs, évoquant l'importance d'accéder à un large éventail de professionnels spécialisés dans différentes disciplines techniques et représentant une diversité de races, de genres, de religions et d'orientations sexuelles pour obtenir du coaching d'entrevue, mieux comprendre les concepts et enjeux de la promotion immobilière, faire de l'observation en milieu de travail, trouver des réponses aux questions importantes en matière de carrière et établir des contacts pour accéder à des possibilités d'emploi.

Toutes celles et tous ceux, sans exception, qui ont répondu à notre enquête ont exprimé leur intérêt à recevoir un accompagnement, sous forme de mentorat ou de parrainage, dans le secteur de l'immobilier. Parmi les personnes interrogées, une urbaniste agissant comme mentore auprès de professionnels et de professionnels issus de groupes racialisés dans le secteur de la promotion immobilière affirme avoir vu des employés non noirs qui avaient « beaucoup moins d'expérience » et moins de titres de compétences que leurs homologues noirs être exposés à toutes sortes d'espaces d'apprentissage grâce à leur accès à un parrainage de qualité : « quelqu'un qui leur dit : vous avez du potentiel, je vais investir en vous » (traduction libre). D'après son expérience, les personnes noires ont rarement accès au parrainage qui peut les aider à être promues à des postes supérieurs, même si elles travaillent plus dur que leurs collègues. Une autre personne interrogée, qui intervient dans les projets d'aménagement en qualité de conseiller financier auprès de grandes organisations,



a mis en exergue les cas de « personnes promues à des postes de cadres intermédiaires alors qu’elles ne possèdent pas les compétences nécessaires ». Cela peut être problématique pour les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés subalternes qui cherchent à parfaire leurs connaissances techniques dans leur sous-domaine vertical de la promotion immobilière. Il a également cité l’absence, au sein des entreprises de promotion immobilière, de programmes de mentorat de qualité expressément conçus pour aider les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés à affiner leurs compétences en gestion et en leadership, à faire avancer leur carrière et à accéder plus rapidement à des postes de cadres intermédiaires ou supérieurs. Cet avis était également reflété dans les propos d’une troisième personne interrogée, qui a souligné l’importance d’un réseau de personnes aptes à aider ces gens à « se propulser » à des postes de niveau supérieur dans leur organisation et à mieux accéder aux espaces d’apprentissage sur le terrain. Les personnes interrogées ont aussi mentionné la façon dont les postes dans le secteur de la promotion immobilière sont souvent transmis par héritage familial, ce qui limite l’accès aux possibilités d’emploi pour les personnes racialisées, qui ne possèdent pas de liens intergénérationnels dans l’industrie.

4.2 Accès au capital financier

Selon le rapport de 2022 de l’Urban Land Institute intitulé *10 Principles for Embedding Racial Equity in Real Estate Development*,

« pour favoriser des changements équitables, l’accès au capital doit être élargi, les apports en capitaux par les promoteurs doivent être diversifiés et le risque et le rendement doivent être mieux appréhendés. Cela exige de la pédagogie pour aider les gens à surmonter leurs préjugés sur le risque, le parrainage et la crédibilité. Le capital est essentiel non seulement pour financer les projets d’aménagement équitable, mais aussi pour garantir que les communautés et les résidents déjà établis et marginalisés en raison de politiques et pratiques racistes, bénéficient également des retombées de ces investissements » (traduction libre).

L’accès à l’immobilier, que ce soit en qualité de consommateur ou de promoteur, demande un investissement important en capital sous la forme de fonds de roulement, d’emprunts, de fonds propres ou de capital d’exploitation (Dessanti, 2021; Grant, 2022; Hargrave, 2022). L’accès au capital est toutefois directement lié aux revenus et aux actifs financiers, lesquels ne sont pas répartis à parts égales entre les personnes racialisées et le reste de la population canadienne. Les données indiquent que « 60 pour cent des personnes racialisées au Canada se situent dans la moitié inférieure de répartition du revenu des familles économiques, comparativement à 47 pour cent pour les familles non racialisées » (Block et coll., 2019, traduction libre). Elles révèlent également une surreprésentation des personnes arabes, ouest-asiatiques, coréennes et noires au sein des groupes racialisés situés dans la moitié inférieure. Et ce schéma se perpétue d’une génération à l’autre : pour la deuxième génération, « 57 pour cent des personnes racialisées se situent dans la moitié inférieure de la répartition des revenus, contre 42 pour cent pour les personnes non racialisées » (Block et coll., 2019, traduction libre). En 2015, « 20,8 pour cent des Canadiennes et des Canadiens racialisés avaient des revenus inférieurs au seuil de faible revenu⁸ (après impôts), contre 12,2 pour cent pour le reste de la population. Le taux de pauvreté était plus élevé au sein de tous les groupes racialisés, sauf ceux qui s’identifient comme Philippins, que chez les Canadiens non racialisés. Pour les personnes qui s’identifient comme arabes, ouest-

⁸ Autre indicateur couramment utilisé pour mesurer les inégalités, la mesure de faible revenu (MFR) est souvent employée comme méthode de calcul par approximation du taux de pauvreté. Elle permet de déterminer la part de la population vivant avec un revenu inférieur à la moitié du revenu médian de la population totale (Block et coll., 2019).

asiatiques ou coréennes, le taux de pauvreté était supérieur à 30 pour cent, soit trois fois plus que pour leurs voisins non racialisés » (Block et coll., 2019, traduction libre). En outre, les populations racialisées sont moins actives sur le marché de l'investissement : le revenu d'investissement moyen déclaré par les personnes non racialisées était 47 pour cent plus élevé que celui des personnes racialisées (Block et coll., 2019). Ces statistiques montrent clairement les fortes disparités d'accès au capital entre les communautés racialisées et le reste de la population canadienne. Cela se traduit par des taux de participation inférieurs pour les personnes racialisées dans le secteur de l'immobilier.

Dans l'ensemble, il existe des disparités d'accès au capital pour se lancer en affaires entre les communautés noires, autochtones et diverses (Aarts, 2022). Colin Lynch, cofondateur du Fonds de prospérité pour l'avancement des communautés noires (Black Opportunity Fund), cite une étude réalisée par Abacus Data et par le Groupe Canado-Africain du Sénat du Canada, qui révèle « la méfiance de nombreux propriétaires d'entreprise noirs envers les gouvernements, les banques et les caisses populaires ». Il décrit comment « la vaste majorité se sent paralysée et est convaincue que la race est un facteur déterminant dans l'évaluation et l'issue de leurs demandes de financement » (Aarts, 2022, traduction libre). Cet écart commence à être comblé par plusieurs entités. C'est le cas notamment du gouvernement canadien, par le biais des programmes pour l'entrepreneuriat des communautés noires et autochtones, ainsi que d'organismes de bienfaisance tels que le Fonds de prospérité pour l'avancement des communautés noires. Les répercussions à long terme de ces initiatives restent encore à déterminer (Aarts, 2022; Canada, 2013; Le premier ministre annonce du soutien pour les propriétaires d'entreprise et entrepreneurs des communautés noires, 2020).

Qu'il s'agisse de rémunérer de façon équitable des services professionnels ou d'accéder au capital financier pour investir dans l'immobilier, 30 pour cent des personnes interrogées ont souligné l'importance de l'accès au capital pour faire du bon travail dans le secteur de la promotion immobilière. Une personne interrogée a indiqué se sentir souvent dévalorisée quant à l'accès au financement et à des salaires compétitifs sur le marché. Plusieurs personnes intervenant dans divers aspects de la promotion immobilière ont évoqué les obstacles importants à l'accès au capital et aux terrains. L'un des répondants a expliqué se consacrer désormais exclusivement à la rénovation domiciliaire après avoir vécu des expériences difficiles avec certains prêteurs non bancaires, et ce, malgré son intérêt et son expérience dans l'aménagement de biens immobiliers de A à Z. Il a cité le cas d'un projet dans le cadre duquel, après s'être présenté avec cinq minutes de retard au bureau du prêteur, il s'était vu infliger une pénalité de 30 000 dollars, soit l'équivalent d'une journée de retard. Une autre personne a fait état du parti pris du système financier envers les personnes qui ont déjà de l'argent, lorsque vous voulez emprunter de l'argent pour créer une entreprise, les banques accordent volontiers des prêts aux personnes riches, qui peuvent fournir des garanties en cas de problème. De par son expérience, « l'entrepreneuriat n'est pas récompensé ».

Comme indiqué dans la section **3.2 Occasions à saisir sur le marché**, la capacité de réunir le capital nécessaire au financement d'un ensemble résidentiel est l'un des principaux obstacles à la réalisation de projets d'aménagement. Les entretiens que nous avons menés confirment ce que montrent les données quantitatives à l'échelle des systèmes : la disparité d'accès au capital entre les personnes racialisées et celles non racialisées au Canada constitue un obstacle important qu'il convient de surmonter si nous espérons obtenir une meilleure intégration des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés dans ce secteur.

4.3 Accès aux connaissances sur le processus de promotion immobilière

La promotion immobilière est un processus complexe et risqué, faisant intervenir plusieurs étapes, qui peut donc être difficile à appréhender, à moins d'y être immergé. Ces étapes, décrites ci-dessous, sont grosso modo au nombre de cinq. Plus de 90 pour cent des répondants à notre enquête ainsi que nombre d'autres

participants et participantes aux entretiens et à notre table ronde ont souligné l'importance de comprendre le processus de promotion immobilière et de disposer d'une sorte de « plan directeur ». Une personne interrogée, qui travaille actuellement dans le secteur sans but lucratif et cherche à intégrer la promotion immobilière, souhaitait en apprendre davantage sur cette branche d'activité en général : « Quels sont les différents types de sociétés? [...] Quelle est la réalité du secteur? [...] À quoi ressemble vraiment le fait de travailler pour un promoteur dans le secteur à but lucratif? [...] À qui devez-vous rendre compte et quel est le but ultime? [...] Je veux comprendre ce qui motive les sociétés de promotion immobilière ». Selon les discussions menées dans le cadre de notre table ronde et de nos entretiens, il apparaît clairement que peu de professionnels et professionnelles issus de groupes racialisés ont le sentiment de posséder ce niveau de compréhension.

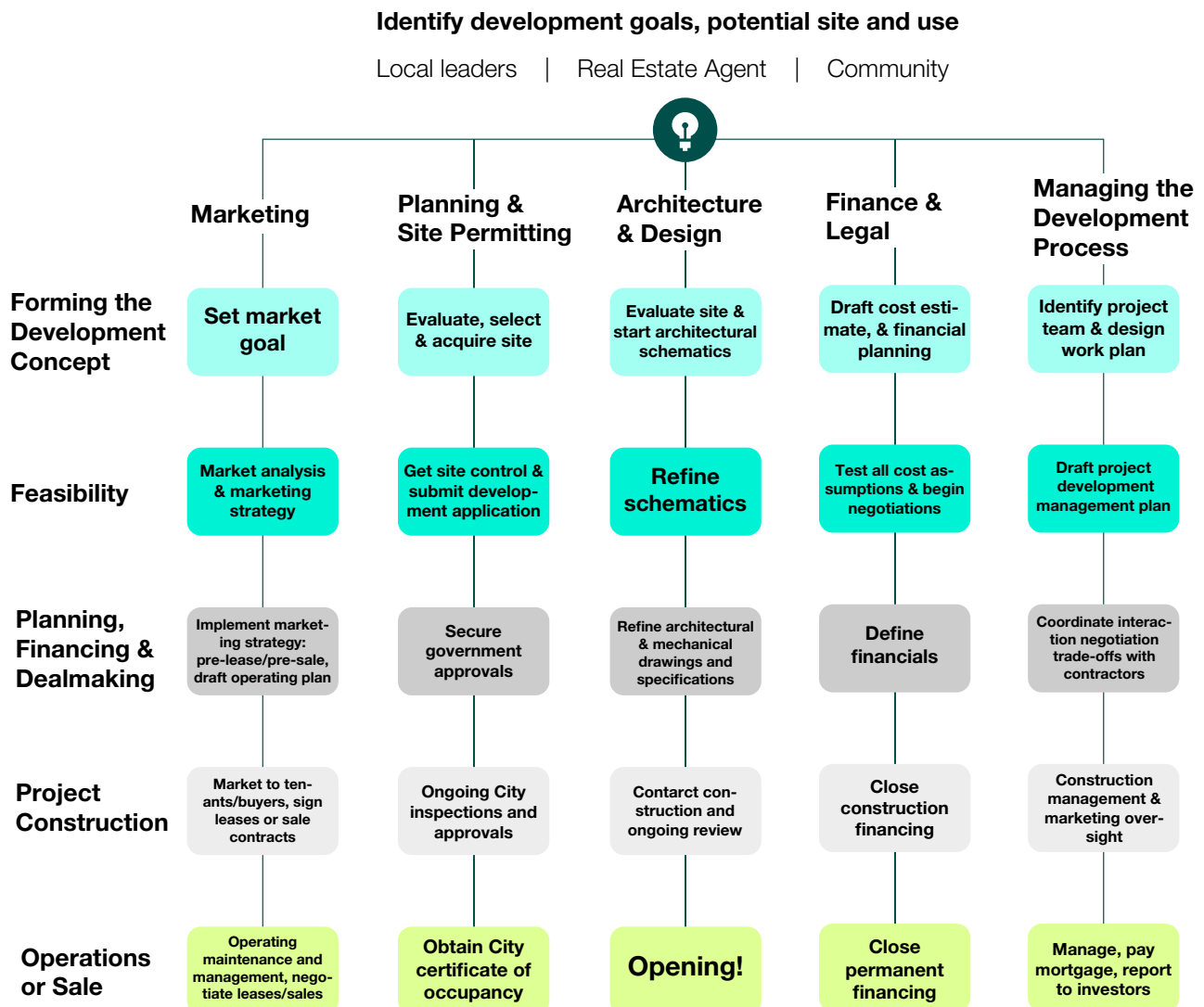
FIGURE 2.

Le processus de promotion immobilière

monumental

THE REAL ESTATE DEVELOPMENT PROCESS

Adapted from Groundwork USA



D'après les données recueillies lors des entretiens, de la table ronde et des enquêtes auprès des participants et participantes aux travaux de recherche, nous avons cerné les principaux domaines d'apprentissage suivants aux différentes étapes du processus de promotion immobilière :

A. Élaboration du concept/avant-projet

Lors de cette étape, une équipe de projet s'appuie sur un plan financier défini afin de déterminer l'usage précis d'un site désigné pour un marché donné.

Plusieurs participants et participantes ont exprimé un intérêt pour en apprendre davantage sur le processus d'avant-projet, en particulier concernant :

- la constitution d'équipes de professionnels et de professionnelles, notamment dans les domaines de l'arpentage, de la construction, de la plomberie et de l'architecture;
- l'accès aux investissements et capitaux financiers;
- l'établissement d'objectifs financiers;
- les projections du secteur et l'établissement d'objectifs commerciaux;
- la négociation de partenariats;
- l'évaluation et l'acquisition des terrains appropriés pour le projet;
- la détermination des occasions d'aménagement, en établissant notamment les différentes échelles et possibilités d'aménagement;
- les modèles d'aménagement efficaces et responsables.

B. Faisabilité

Cette étape, qui incombe au promoteur, consiste à définir tous les détails du projet et à étayer les projections au moyen de données complémentaires. Cela passe par l'analyse de toutes les hypothèses concernant le marché, le site, les budgets pro forma d'exploitation et d'aménagement, les besoins financiers, le financement, l'équipe et l'attribution des rôles. L'étude doit également proposer des modifications ou des solutions de rechange pour assurer la faisabilité du concept.

Le déficit de connaissance sur cette étape du processus parmi les participants et les participantes à notre recherche portait notamment sur les points suivants :

- Obtention des contrôles de site, dépôt des demandes d'aménagement et autres démarches relatives aux permis préliminaires, y compris la négociation des primes de densité avec les municipalités
- Collaboration avec les architectes et les ingénieurs à la conception des schémas



- Mise à l'essai des hypothèses en matière de coûts
- Négociation de partenariats et conclusion d'ententes
- Élaboration d'un solide plan d'affaires, en tenant compte notamment des flux de trésorerie variables
- Pondération des risques et des avantages

C. Planification, financement et conclusion d'ententes

À ce stade du processus, tous les éléments du projet sont définitifs. L'ensemble des parties prenantes sont liées aux éléments spécifiques du projet par des lettres d'engagement, des contrats et des documents de prêt. Cette étape du processus nécessite un haut niveau de connaissances techniques et tacites.

Les participants et participantes ont exprimé la volonté d'en apprendre davantage sur :

- la procédure d'obtention des permis d'aménagement requis;
- la terminologie de la construction pour guider les décisions relatives aux devis;
- l'établissement de budgets pro forma pour le projet d'aménagement, la levée de fonds propres et la gestion du financement;
- la négociation de partenariats;
- les différents modèles de financement;
- les rouages financiers et juridiques de la promotion immobilière;
- la gestion de projet.

D. Réalisation des travaux

À ce stade du processus, les travaux de construction sont en cours. L'immeuble est loué ou les unités sont vendues et les inspections sont en cours.

Les participants et participantes ont exprimé la volonté d'en apprendre davantage sur le processus de construction, en particulier sur :

- les techniques et la terminologie de construction;
- l'établissement des calendriers d'exécution des travaux;
- la gestion et la coordination des travaux.

E. Exploitation ou vente

À ce stade du processus, le bien immobilier est loué ou vendu. Un certificat d'occupation a été émis et le projet est conforme aux objectifs fixés, y compris sur le plan financier.

Cette étape était relativement bien comprise par les



participants et participantes de l'étude. La volonté d'en savoir plus sur la clôture du financement et la levée de fonds propres a été exprimée.

Au-delà des domaines mentionnés précédemment, certains participants et certaines participantes ont aussi fait part de leur volonté d'en apprendre davantage sur les approches non traditionnelles en matière de promotion immobilière. Cela portait notamment sur les possibilités de construction de logements accessibles par les communautés musulmanes, dont beaucoup appliquent des modes de financement sans intérêt, ainsi que sur le rôle de l'impact social dans les objectifs d'aménagement et sur l'utilisation de modèles de financement social dans la promotion immobilière.

4.4 Perfectionnement des compétences et accès aux possibilités d'apprentissage immersif

Toutes les personnes interrogées ont souligné l'importance de l'apprentissage sur le terrain pour comprendre les rouages du secteur de la promotion immobilière. La moitié d'entre elles, qui ont entre cinq et dix ans de relations avec l'industrie, ont mentionné que le manque d'accès à des espaces d'apprentissage immersif constituait un obstacle majeur à leur perfectionnement professionnel. Pour l'autre moitié des personnes interrogées, qui possèdent une expérience plus immédiate du secteur, l'accès à des espaces offrant des occasions d'apprentissage pratique en immersion sur le processus de la promotion immobilière était essentiel à leur réussite. Elles ont notamment cité la nécessité d'occuper des postes dans des organisations qui soutiennent et accompagnent vigoureusement leur perfectionnement, d'avoir des occasions d'appliquer le processus et d'en comprendre le fonctionnement et de travailler dans des entreprises offrant un cadre de formation difficile, mais efficace.

La vaste majorité des personnes interrogées ont mentionné le manque d'accès aux connaissances tacites sur les tenants et aboutissants du processus de promotion immobilière comme l'un des principaux obstacles à l'avancement de leur carrière et de leurs intérêts dans le secteur. Pour l'une d'entre elles, le processus est très complexe et exige apparemment beaucoup de contacts avec les bonnes personnes pour s'y retrouver. Deux personnes interrogées ont mentionné que les personnes racialisées sont souvent une génération en retard quant à l'accès à certaines de ces informations, lesquelles sont bien gardées, notamment en ce qui concerne le fonctionnement du marché, l'accès à différents modes de financement, l'obtention d'affectations de zonage additionnelles, etc. « Essayer de passer au niveau suivant sans les bonnes connaissances, les bons réseaux et les bonnes informations a un coût. [...] Il y a le coût financier de base associé au fait de ne pas savoir où accéder au bon financement et aux bons constructeurs » (traduction libre).

Une personne interrogée, qui gère une société de promotion immobilière, a évoqué le certain niveau « d'opacité qui entoure le secteur ». Elle a mis en exergue l'impression d'un « monde en vase clos [...] en raison du manque d'information en ligne sur le sujet » (traduction libre). Une autre personne, qui a cessé de travailler pour des promoteurs afin de poursuivre une carrière indépendante, a évoqué comment, à plusieurs reprises, elle s'est vu refuser l'accès à des lieux où elle aurait pu acquérir une expérience pratique sur les aspects juridiques, financiers et commerciaux de la promotion immobilière.

La moitié des personnes interrogées, qui ont entre cinq et dix ans de relations avec l'industrie, ont mentionné que le manque d'accès à des espaces d'apprentissage immersif constituait un obstacle majeur à leur perfectionnement professionnel

Comme il est décrit dans la section précédente, la promotion immobilière n'est pas un processus théorique. C'est une démarche qui implique énormément de problèmes à régler sur le terrain et d'exposition à des connaissances tacites, ce qui n'est souvent accessible qu'aux personnes qui possèdent les réseaux professionnels et personnels dans le secteur. La majorité des personnes interrogées qui se sont dites intéressées par l'exploration des possibilités dans le secteur de la promotion immobilière ont évoqué l'impression de « boîte noire » que donne parfois le processus dans ce domaine. Elles ont mentionné en particulier les aspects pour lesquels il n'existe pas de règle établie, comme bâtir des relations avec des personnes de confiance, repousser les limites de zonage, savoir optimiser le rendement de l'investissement et les options d'aménagement, comprendre comment gagner au jeu de la promotion immobilière et obtenir la visibilité et les contacts nécessaires.

Plusieurs personnes interrogées ont souligné l'importance d'entendre l'expérience personnelle de personnes racialisées qui ont réussi ou échoué dans ce milieu. Outre l'accès aux connaissances propres au secteur de la promotion immobilière, les participants et participantes ont mentionné la nécessité de perfectionner et d'élargir les compétences non techniques nécessaires pour accomplir les processus. Certaines personnes interrogées ont mis l'accent sur l'importance d'acquérir des connaissances élargies concernant les comportements et pressions au sein des organisations pour être aptes à communiquer efficacement avec leurs collègues d'autres services et à comprendre leur point de vue. En plus de ces compétences générales en gestion, plusieurs participants et participantes ont évoqué le besoin de renforcer leurs connaissances en matière d'évolution de carrière dans ce secteur et de recevoir un soutien pour évaluer leurs propres forces et faiblesses en tant que dirigeants et dirigeantes.

4.5 Dirigeantes et dirigeants issus de groupes racialisés à l'avant-garde

Si nous avons abordé les barrières systémiques qui empêchent l'accès à l'industrie, il est important de reconnaître que, malgré tous les problèmes évoqués, plusieurs promotrices et promoteurs immobiliers à vocation sociale issus de la communauté racialisée connaissent une brillante ascension dans la RGTH. Ces exemples de réussite montrent comment l'apport de diversité dans le secteur de la promotion immobilière peut être un atout pour une région tout entière.

Sherry Larjani, Spotlight Development

Sherry a fondé sa société de promotion immobilière Spotlight Development après avoir débuté sa carrière comme architecte-conceptrice dans un cabinet de Toronto spécialisé dans l'architecture de luxe (Hanes, 2021). Son premier projet d'aménagement à 550 Queen Street East en 2010 a été suivi de nombreuses autres réalisations à Toronto. Alors que son activité s'est essentiellement portée sur la construction de copropriétés haut de gamme, Spotlight Development a reçu des accolades en 2019 pour avoir dirigé une équipe entièrement féminine, une première au Canada, dans le cadre d'un projet réalisé à Etobicoke (ibid.). La société travaille actuellement sur un projet dans les quartiers de Black Creek et Lawrence à Toronto, dont l'objectif est de convertir une place de 1,4 hectare en une zone d'aménagement concerté comportant 70 pour cent d'unités abordables (Vincent, D. 2021). Le projet prévoit la construction de logements réservés aux personnes noires et autochtones ainsi qu'aux anciens combattants, et l'offre d'une vaste gamme de services sociaux sur place. S'il aboutit, cela marquerait l'une des grandes réalisations résidentielles à vocation sociale de ces dernières années dans la région du Grand Toronto.

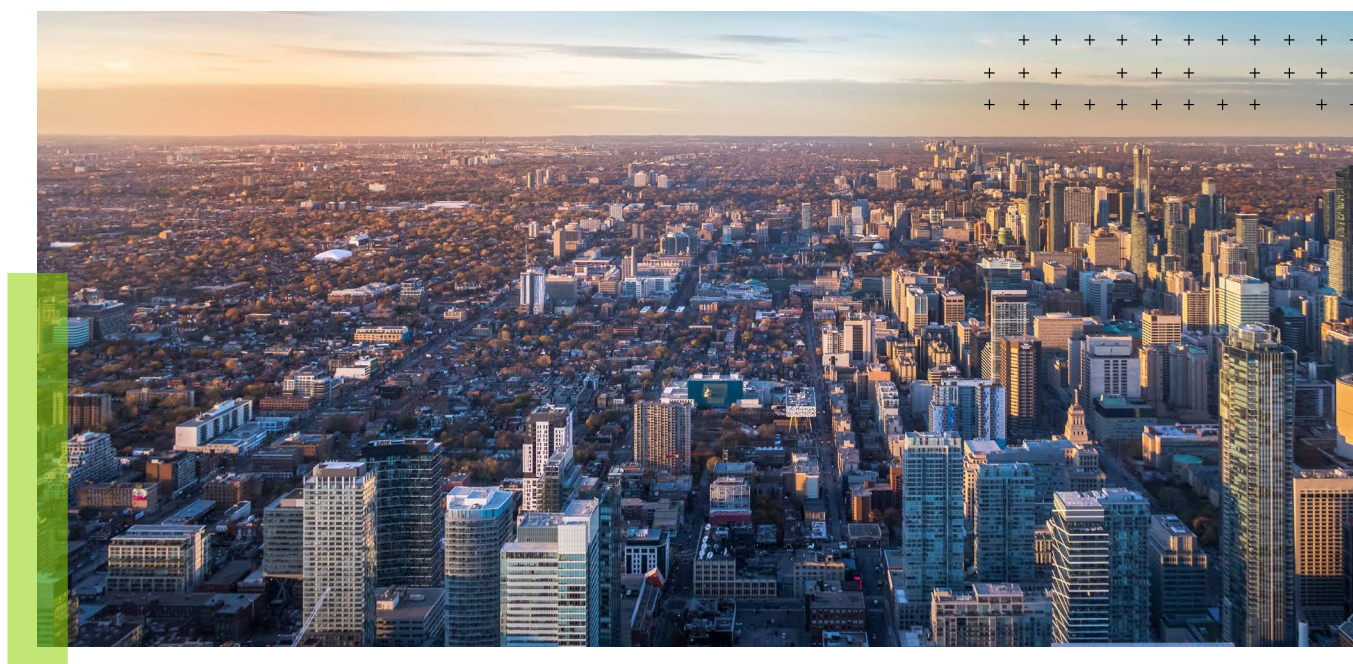
Mayzar Mortazavi, TAS Developments

Sous la houlette de Mayzar Mortazavi, TAS Developments se positionne comme une « entreprise à incidence non conventionnelle » qui utilise l'immobilier comme moteur de profit et d'intention (TAS Impact, 2022). TAS travaille actuellement sur des projets d'aménagement de plus de 500 000 mètres carrés et a pris part à la construction de copropriétés à Toronto (ibid.). Chef de file de l'immobilier à impact social à Toronto, TAS applique pour tous ses projets un cadre d'impact fondé sur le modèle du cadre de référence international Future-Fit. Par cette initiative, TAS entend intégrer les principes d'équité, de capital social et de changement climatique dans l'ensemble de ses réalisations. Parmi ses activités, l'entreprise s'attache à rechercher des usages communautaires provisoires pour les sites d'aménagement, à fixer des objectifs d'abordabilité pour tous les sites et à contribuer au développement du capital social et du tissu communautaire grâce à une stratégie de commerce de détail au rez-de-chaussée, axée sur l'aide au développement économique des collectivités et à l'aménagement d'espace pour les organismes de services sociaux.

Isaac Olowolafe Jr., Dream Maker Realty

Isaac Olowolafe Jr. est un autre promoteur notable, dont l'entreprise Dream Maker Realty a mené à bien plusieurs projets dans la région du Grand Toronto. La construction de copropriétés à proximité du centre commercial de Yorkdale compte parmi ses réalisations. Isaac joue un rôle de premier plan en tant que mécène au sein de la communauté noire du Grand Toronto, au travers de sa fondation Dream Legacy, qui soutient activement les entrepreneures et les entrepreneurs noirs de la région. Il a notamment créé le Black Business Development Hub, un pôle de développement dédié aux entreprises noires, relié à un site d'aménagement situé près de l'aéroport Pearson (Shecter B., 2021). En tant que président du Comité du logement de l'Initiative BlackNorth, il a récemment joué un rôle déterminant dans l'établissement d'un fonds de 65 millions de dollars destiné à faciliter l'accès à la propriété pour 200 familles noires (ibid.).

Les entrepreneures et entrepreneurs cités ici ne sont que quelques exemples de l'innovation et de l'ingénuité dont le secteur de la promotion immobilière pourrait bénéficier si les membres des communautés racialisées y étaient davantage représentés. L'espoir est que, si un appui accru fait en sorte que davantage de promotrices et de promoteurs issus de groupes racialisés dirigent des projets dans la région du Grand Toronto, il sera plus facile pour une nouvelle génération de chefs de file de prendre la relève de ces pionniers et pionnières.



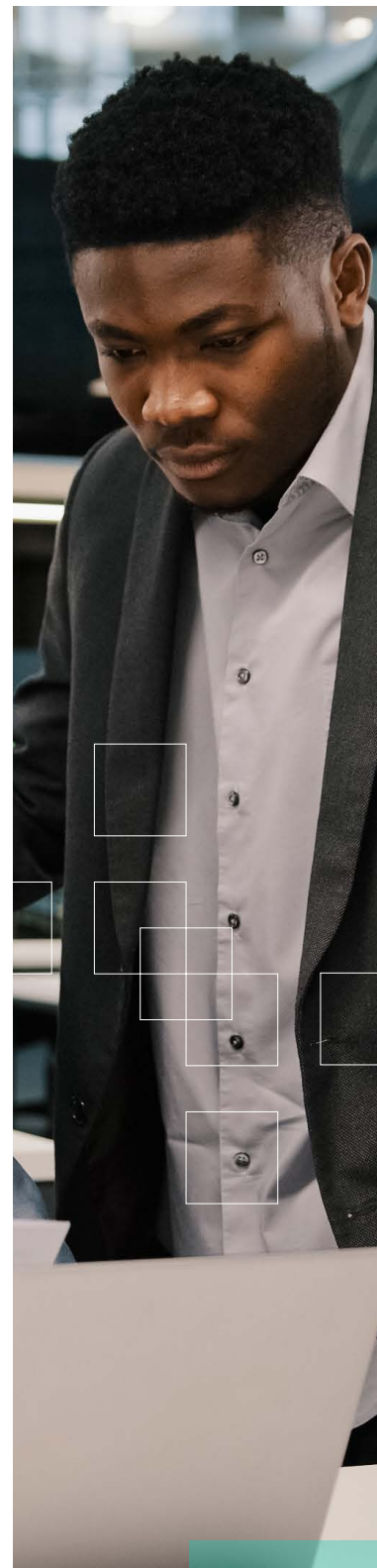
5.0 Prochaines étapes concrètes

Comme il est décrit dans le présent rapport, les personnes racialisées qui cherchent à faire carrière dans le secteur de la promotion immobilière sont confrontées à nombre d'obstacles systémiques, culturels et interpersonnels. Pour les surmonter, il convient de créer, au sein du secteur, les conditions propices à l'établissement de réseaux sociaux, à l'accès au capital et aux possibilités d'investissement, à la constitution de capitaux propres et à l'accès accru à des espaces d'apprentissage pratique pour les personnes racialisées. Ces interventions peuvent aider les professionnelles et les professionnels issus de groupes racialisés à intégrer plus facilement le secteur et à apporter ainsi leurs points de vue et expériences uniques pour combler les besoins du marché en matière de logements locatifs abordables, de solutions intermédiaires et d'habitations multigénérationnelles. Même si notre démarche est surtout axée sur l'entrepreneuriat, les recommandations proposées ci-dessous peuvent aussi s'appliquer aux personnes racialisées désirant faire carrière en tant qu'employés de sociétés de promotion immobilière. Voici quelques recommandations d'études et de mesures qui peuvent être mises en œuvre dans ce secteur particulier pour relever les défis décrits ci-dessus.

1^{re} mesure : pour le milieu de la recherche

Certains aspects essentiels nécessiteront des travaux de recherche plus approfondis, qui devraient consister notamment en :

- un état des lieux complet de la représentation démographique à tous les échelons des entreprises immobilières ainsi que dans les secteurs connexes, comme l'architecture, l'urbanisme, l'ingénierie et les métiers de la construction;
- une étude pancanadienne sur l'expérience des personnes racialisées et sur la situation de l'inclusion dans le secteur de la promotion immobilière;
- une exploration plus approfondie du rôle du capital social et des réseaux professionnels dans la réussite individuelle dans le secteur de la promotion immobilière, en particulier pour les communautés historiquement marginalisées;
- des recherches sur les mécanismes selon lesquels la diversité des points de vue, des préférences, des expériences vécues et des connaissances culturelles peut avoir une influence concrète et positive sur le secteur du logement et de la promotion immobilière. Il s'agit ici de montrer le bien-fondé de la participation des personnes racialisées dans ce secteur comme vecteur d'amélioration potentiel de la situation du logement pour les communautés racialisées.



2^e mesure : pour le secteur

Les acteurs et les actrices du secteur de la promotion immobilière peuvent prendre certaines mesures clés, telles que :

2.1 Instaurer une culture inclusive dans le secteur

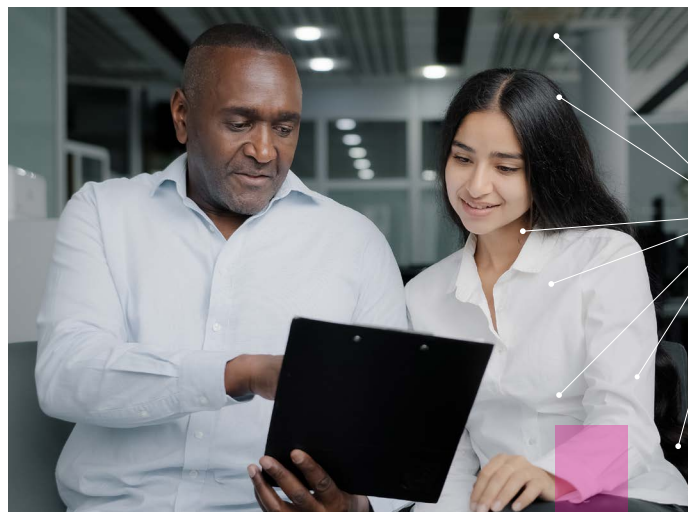
La culture actuelle prédominante dans le secteur de la promotion immobilière doit évoluer pour devenir plus inclusive. Même si l'amélioration des pratiques d'embauche a favorisé l'apport de diversité au sein des organisations, celles-ci doivent adopter des pratiques davantage axées sur la rétention et l'inclusion. À cette fin, nous suggérons les mesures suivantes :

- Réduction des obstacles systémiques à l'embauche en diversifiant les sites de recrutement au-delà des établissements universitaires réputés, et assouplissement des exigences quant aux études et diplômes requis pour postuler dans le secteur de la promotion immobilière
- Mise en place de systèmes formels de répartition des tâches pour assurer la distribution équitable du travail entre les employés
- Définition de critères de présélection et de sélection clairs des candidats aux postes à pourvoir avant l'examen des CV
- Création de systèmes qui valorisent la différence, y compris la diversité des expériences vécues et des points de vue culturels.

2.2 Faciliter la constitution d'un capital social

L'accès aux réseaux de pairs, de parrains et marraines, de mentors et mentores et de professionnels et professionnelles est primordial pour réussir dans ce secteur. Au-delà de leur utilité comme moyen de constituer des équipes de projet, ces réseaux sont essentiels pour accéder à l'information ayant trait à la promotion immobilière. Afin de faciliter la constitution d'un capital social pour les personnes racialisées, qui sont historiquement exclues du secteur de la promotion immobilière, nous suggérons les mesures suivantes :

- Création d'occasions de parrainage axées sur les personnes racialisées dans les grandes sociétés de promotion immobilière, où les membres du personnel expérimentés sont aptes à former et parrainer les employés de niveau subalterne et intermédiaire
- Amélioration de l'accès à la haute direction pour les employés de niveau subalterne et intermédiaire dans un large éventail de sous-domaines de la promotion immobilière
- Création d'occasions d'apprentissage entre pairs et de renforcement d'équipe par le biais de réseaux de pairs et de groupes d'affinités parmi les membres du personnel (tels que le réseau CREW) au sein des organisations et de l'industrie
- Création de parcours normalisés pour permettre aux personnes racialisées d'accéder plus rapidement à des postes de cadres supérieurs, notamment en leur offrant davantage d'occasions de siéger au conseil d'administration.



2.3 Ouvrir l'accès aux ressources et aux espaces d'apprentissage

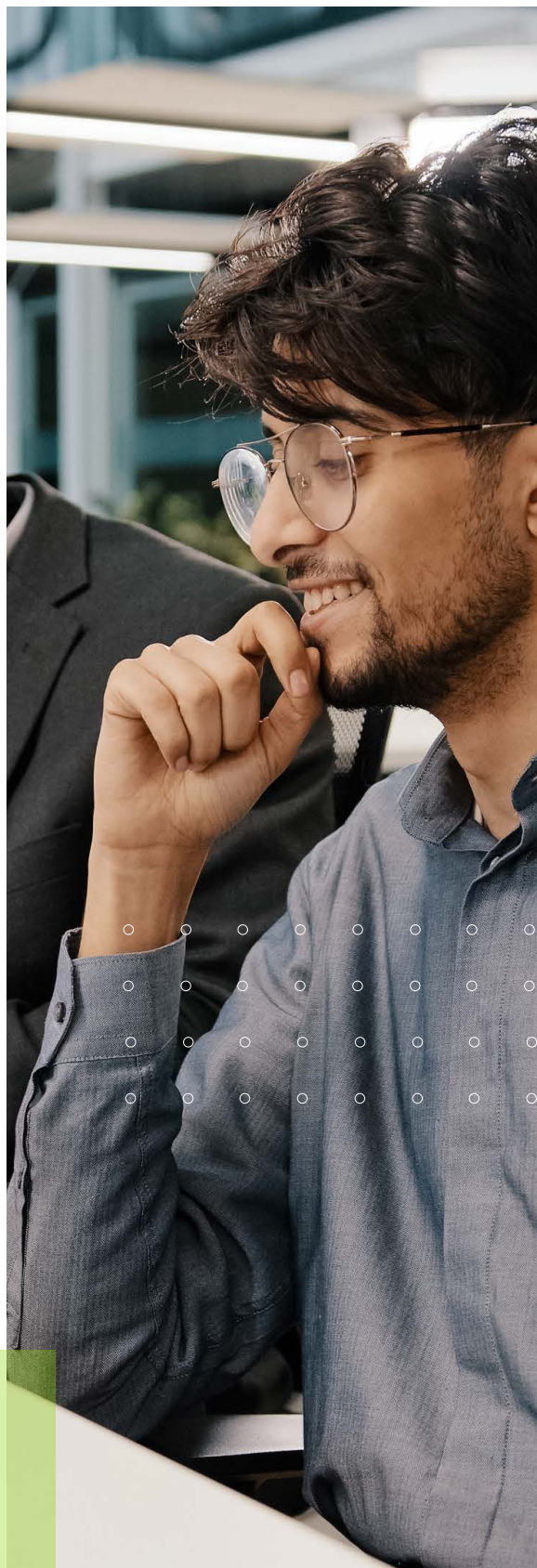
La promotion immobilière est un processus complexe qui nécessite un apprentissage pratique et l'accès aux réseaux dont beaucoup de personnes racialisées ne bénéficient pas. Afin d'y remédier, nous suggérons les mesures suivantes :

- Réduction des obstacles systémiques à l'accès au capital et à l'infrastructure, grâce à des programmes ciblés, pour garantir que les entrepreneures et entrepreneurs issus de groupes racialisés aient accès aux débouchés offerts dans le secteur
- Appui aux programmes d'incubation et d'accélération qui facilitent l'apprentissage immersif sur les tenants et aboutissants du processus de promotion immobilière et sur les nouveaux débouchés dans cette branche d'activité
- Création d'occasions d'interaction avec les agences gouvernementales, les organismes à but non lucratif, les agences de presse, les artistes et autres disciplines et institutions qui ont une incidence sur la perception et l'expérience de la promotion immobilière dans les milieux urbains

3^e mesure : pour les gouvernements

Afin de réduire certains des obstacles systémiques mentionnés, nous suggérons aux acteurs gouvernementaux de créer des initiatives dans les domaines suivants :

- Approvisionnement socialement responsable comme mécanisme de soutien à la création de sociétés de promotion immobilière détenues par des PANDC
- Coopération ciblée avec des associations d'affaires et des réseaux professionnels de personnes racialisées en matière de possibilités de financement (au niveau local, provincial et fédéral) de logements abordables, conjuguée à des initiatives de renforcement des capacités visant précisément à aider les entrepreneures et entrepreneurs noirs, autochtones et de couleur à accéder au financement
- Initiatives locales en matière d'éducation visant à mieux faire connaître aux promotrices et promoteurs immobiliers issus des communautés racialisées le paysage législatif applicable aux principaux débouchés du marché (p. ex. logements locatifs abordables, pénurie de logements intermédiaires et aménagement d'espaces communautaires)



- Élargissement des ententes sur les avantages communautaires pour les projets d'infrastructure afin d'inclure un appui direct au renforcement des capacités des promotrices et des promoteurs immobiliers issus de groupes racialisés et de constituer un bassin d'entreprises prêtes à soumissionner et à accéder aux occasions futures

4e mesure : programmes d'entrepreneuriat

D'autres programmes semblables à l'incubateur destiné aux personnes racialisées proposé par Monumental Projects sont nécessaires au Canada. Ces programmes d'entrepreneuriat peuvent porter sur les sujets suivants :

- Formation technique offrant une compréhension approfondie du processus de promotion immobilière
- Activités de réseautage favorisant la constitution de capital social entre pairs (capital intra-groupe) et avec des professionnelles et professionnels non racialisés établis dans le secteur de la promotion immobilière (capital inter-groupe)
- Mise en relation avec les débouchés du marché et les possibilités de financement
- Activités d'apprentissage immersif (ateliers d'analyse de cas, visites de chantiers, etc.)
- Cercles d'apprentissage entre pairs ou communautés de pratique

Les interventions proposées ci-dessus peuvent aider à poser les bases d'un secteur de la promotion immobilière plus inclusif et accueillant. Selon les termes d'une personne interrogée, il nous reste beaucoup à faire avant de parvenir à ce que les PANDC et autres personnes méritant l'équité ne soient pas « simplement invitées à la table lorsque les décisions les plus importantes ou les plus grandes sont prises, mais se sentent bienvenues et honorées d'avoir une place à cette table [...] ou dans l'édifice qui l'abrite » (traduction libre).

Conclusion

Au moment où les institutions partout au pays s'efforcent de s'attaquer aux barrières et inégalités systémiques, le secteur canadien de la promotion immobilière a une occasion sans précédent de se poser en chef de file en Amérique du Nord. Comme le montrent ces travaux de recherche, si la promotion immobilière revêt une forte dimension technique, l'établissement de bases relationnelles solides et d'un appui direct à l'intention des professionnelles et professionnels issus de groupes racialisés peut être un premier pas crucial pour faire en sorte que les groupes historiquement marginalisés aient davantage accès aux occasions et à la création de richesses.

La prochaine étape essentielle sera d'élaborer et de lancer un programme qui permette aux professionnelles et aux professionnels issus de groupes racialisés qui le souhaitent d'acquérir les compétences requises pour réussir dans la promotion immobilière. Nous demandons ardemment aux acteurs et actrices de tous les secteurs de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser les recommandations émises dans le présent rapport, car l'instauration de changements profonds et durables ne se fera que par une action collective intersectorielle.

Nous avons surtout besoin d'une représentation plus inclusive et diversifiée dans le secteur pour être en mesure de répondre efficacement à la pluralité des besoins des Canadiens et des Canadiennes en matière de logement. C'est en facilitant l'accès aux cheminements de carrière dans cette industrie qu'une nouvelle génération de chefs de file émergera, riche de leurs expériences diverses et aptes à représenter et servir les besoins de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes, pour leur garantir l'accès à des logements qui favorisent leur épanouissement.

Références

- 10 Principles for Embedding Racial Equity in Real Estate Development (2022). Urban Land Institute. <https://knowledge.uli.org/en/Reports/Research%20Reports/2022/10%20Principles%20for%20Embedding%20Racial%20Equity%20in%20Real%20Estate%20Development>
- 2021 NAREIM Diversity & Inclusion Survey results (3 février 2021). Nareim. <https://www.nareim.org/final-content/New%3A-2021-NAREIM-Diversity-%26-Inclusion-Survey-results>
- Aarts, D. (2022). « Closing the funding gap », *Smith Magazine*, printemps 2022. <https://smith.queensu.ca/magazine/issues/spring-2022/features/closing-the-funding-gap.php>
- Abrams, A. (1^{er} avril 2021). « Black developers call for reckoning in real estate », *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/2021/04/01/black-developers-call-reckoning-real-estate/>
- ACTO (2022). *Five Housing Policy Priorities for Ontario*. Centre ontarien de défense des droits des locataires. https://www.acto.ca/production/wp-content/uploads/2022/05/Provincial_Housing_Policies_ACTO.pdf
- Ahsan, S., Belay, R., Moriah, A et Nash, G. (25 août 2020). « Why is urban planning so white? », *Spacing Toronto*. <http://spacing.ca/toronto/2020/08/25/why-is-urban-planning-so-white/>
- Alderson, L. (2020). « Real estate is failing to act as racism runs rife », *The Estates Gazette*, 15.
- Altstedter, Ari. (2022). « Investors Own Nearly a Third of Homes in Major Canadian Markets », *Financial Post*, 13 avril 2022. <https://financialpost.com/real-estate/investors-own-nearly-a-third-of-homes-in-major-canadian-markets-2>
- Auspurg, Katrin, Andreas Schneck et Thomas Hinz (2019). « Closed Doors Everywhere? A Meta-Analysis of Field Experiments on Ethnic Discrimination in Rental Housing Markets », *Journal of Ethnic and Migration Studies* 45 (1) : 95-114. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2018.1489223>
- Banerjee et coll. 2017. « Do Large Employers Treat Racial Minorities More Fairly? An Analysis of Canadian Field Experiment Data », University of Toronto Press. Extrait de <https://www.utpjournals.press/doi/full/10.3138/cpp.2017-033>
- Barker, P. (4 mars 2022). « The hunt for the missing middle », *Toronto Sun*. <https://torontosun.com/life/homes/the-hunt-for-the-missing-middle>
- Barrineau, T. (été 2021). *Survey Shows Progress in Diversity Efforts in Real Estate Investment Management | NAIOP*. <https://www.naiop.org/en/Research-and-Publications/Magazine/2021/Summer-2021/Perspectives/Survey-Shows-Progress-in-Diversity-Efforts-in-Real-Estate-Investment-Management>
- Block, S., Galabuzi, G.-E. et Tranjan, R. (2019). *Écarts de revenus au Canada : une inégalité économique racialisée* (p. 26). Centre canadien de politiques alternatives.

Böhme, Tillmann, Alberto Escribano, Emma Elizabeth Heffernan et Scott Beazley (2018). « Causes and Mitigation for Declining Productivity in the Australian Mid-Rise Residential Construction Sector », *Built Environment Project and Asset Management* 8 (3): 253-266. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2017-0097>

Boisseau, P. (2022). *School of Cities releases plan to boost mixed-use development in Toronto*. 2. <https://www.utoronto.ca/news/school-cities-releases-plan-boost-mixed-use-development-toronto>

Bowden, O. (2022). « Culturally appropriate housing has gained attention as a way to build pride into the home », *The Star*. <https://www.thestar.com/amp/news/gta/2022/05/09/culturally-appropriate-housing-has-gained-attention-as-a-way-to-build-pride-into-the-home.html>

Britschgi, C. (2022). Portland legalized missing middle housing, now its trying to make it easy to build. Extrait de <https://reason.com/2022/06/13/portland-legalized-missing-middle-housing-now-its-trying-to-make-it-easy-to-build/>

Canada, gouvernement du, Services aux Autochtones Canada (SAC) (30 juillet 2013). *Programme d'entrepreneuriat autochtone – Accès au capital* [description organisationnelle; matériel promotionnel]. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1375201178602/1610797286236>

Canadian Centre of Economic Analysis et Institut urbain du Canada (2019). *Toronto Housing Market Analysis. Toronto (Ontario)*. <https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2019/ph/bgrd/backgroundfile-124480.pdf>

Cancialosi, C. (22 septembre 2014). « 4 Reasons Social Capital Trumps All », *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/chrisancialosi/2014/09/22/4-reasons-social-capital-trumps-all>

Carss, B. (10 septembre 2021). *Measurable actions convey diversity resolve – REMI Network*. REMINET. <https://www.reminetwork.com/articles/measurable-actions-convey-diversity-resolve/>

Case, C. (2021). *How Neighbourhoods are Built to Keep out Single Women*.

Centre pour les droits à l'égalité au logement (2012). *L'égalité en matière de logement pour les nouveaux Canadiens : Une mesure de la discrimination dans le marché de logements locatifs de Toronto*. Extrait de : https://assets.nationbuilder.com/fmta/pages/102/attachments/original/1563943711/Housing-Equality-for-New-Canadians_French.pdf?1563943711

Centre pour les droits à l'égalité au logement (s.d.). *By The Numbers: Housing Conditions of Racialized Communities in Canada*. Extrait de : <https://www.equalityrights.org/resources/by-the-numbers-housing-conditions-racialized-communities-in-canada>

Clairmont, Donald HJ et Dennis William Magill. (1999). *Africville : The Life and Death of a Canadian Black Community*. Canadian Scholars' Press.

Claridge, T. (2004). *Capital social et gestion des ressources naturelles : un rôle important pour le capital social?* [Université du Queensland]. <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/definition/>

Colliers (2 décembre 2020). *Diversité et inclusion – Changer le visage de l'immobilier commercial*. <https://www.collierscanada.com/fr-ca/nouvelles/diversity-and-inclusion-in-cre-espace>

- Conference Board du Canada (2018). *Economic Impacts of Commercial Real Estate in Canada, 2018*. Extrait de <https://www.naiop.org/en/Research-and-Publications/Reports/Economic-Impacts-of-Commercial-Real-Estate-in-Canada-2018>
- Conference Board du Canada (2022). *Economic Impacts of Commercial Real Estate in Canada, 2018 Edition*. NAIOP Research Foundation. <https://www.naiop.org/en/Research-and-Publications/Reports/Economic-Impacts-of-Commercial-Real-Estate-in-Canada-2018>
- Corporate Finance Institute (8 mai 2022). *Real Estate*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/jobs/real-estate/>
- CREW Network (2020). *Gender and Diversity in Commercial Real Estate: 2020*. <https://crewnetwork.org/about/resources/industry-research/gender-and-diversity-in-commercial-real-estate-202>
- CREW Network (2020). *Gender and Diversity in Commercial Real Estate: 2020*. <https://crewnetwork.org/about/resources/industry-research/gender-and-diversity-in-commercial-real-estate-202>
- CREW Network (2020). *Gender and Diversity in Commercial Real Estate: 2020*. <https://crewnetwork.org/about/resources/industry-research/gender-and-diversity-in-commercial-real-estate-202>
- Dantzler, Prentiss A. (2021). « The Urban Process under Racial Capitalism: Race, Anti-Blackness, and Capital Accumulation ». *Journal of Race, Ethnicity and the City* 2 (2): 113-134. <https://doi.org/10.1080/26884674.2021.1934201>
- Davis, E. et Roderique, H. (s.d.). Dr. Hadiya Roderique – Working While Black: A Conversation About Race in the Workplace (épisode 12, 2022). Extrait de <https://www.crea.ca/media-hub/real-time-podcast/episode-12-dr-hadiya-roderique-working-while-black-a-conversation-about-race-in-the-workplace/>
- Deloitte Insights : Perspectives 2022 pour l'immobilier commercial (2021). Deloitte Center for Financial Services. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/financial-services/ca-fr-FS-2022-industry-outlook-real-estate.pdf>
- Dessanti, C. (2021). COVID19 Policy Brief - Capital is Key: Financing Entrepreneurship in Ontario After COVID-19. Chambre de commerce de l'Ontario.
- Dion, Kenneth L. (2001). « Immigrants' Perceptions of Housing Discrimination in Toronto: The Housing New Canadians Project ». *Journal of Social Issues* 57 (3): 523-539. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00227>
- Diversity Institute (août 2020). *Diversity Leads: Diverse Representation in Leadership*. Université métropolitaine de Toronto. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/diversity-leads-diverse-representation-in-leadership-a-review-of-eight-canadian-cities/>
- Dutton, H. (3 août 2020). *Real Estate Has a Diversity Problem. Will This Moment Lead to Real Change?* Commercial Property Executive. <https://www.commercialsearch.com/news/keeping-the-momentum-furthering-diversity-in-cre/>
- Elgin, A., Buitenhuis, A., MacMillan, D., Frolick, J., Kilbourn, J., Lee, J., Otchie, M., Bennett, O., Maignan, S. (2020). *Missing Middle Housing: Development Costs and Affordability*. Urban Land Institute, 19.

Enterprise (2021). Equitable Path Forward | Enterprise Community Partners. <https://www.enterprisecommunity.org/impact-areas/racial-equity/equitable-path-forward>

Enterprise Community Development (s.d.). Lets Build Accelerator. Extrait de <https://www.letsbuildaccelerator.org> le 22 juillet 2022.

Forum canadien sur l'apprentissage (2010). Ménager une place à la diversité et créer des possibilités de carrière dans les métiers spécialisés. Gouvernement du Canada. <https://caf-fca.org/wp-content/uploads/2017/07/Creating-Diversity-in-the-Skilled-Trades.pdf>

Goenner, Cullen F. (2021). « Majority-Minority Boards of Directors and Decision Making: The Effects of Homophily on Lending Decisions », *Business & Society*, décembre, 00076503211062182. <https://doi.org/10.1177/00076503211062182>

Goody, Joan, Robert Chandler, John Clancy, David Dixon et Geoffrey Wooding (2010). *Building Type Basics for Housing*. John Wiley & Sons.

Gouvernement du Canada, S. C. (19 juin 2019). Rôle du capital social et des caractéristiques ethnoculturelles dans le revenu d'emploi des immigrants au fil du temps. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2019001/article/00009-fra.htm>

Grant, C. (18 mars 2022). « How to raise capital for real estate investments », *Canadian Real Estate Wealth*. <https://www.canadianrealestatemagazine.ca/expert-advice/how-to-raise-capital-for-real-estate-investments-335063.aspx>

Green, E., Pankratz, L., Stewardson, J., Löwik, L., Hughes, Z., Dierking, D., Haynes, G., Brooks, M. et Walter (2021). *Global Real Estate DEI Survey 2021: Summary Report*. Urban Land Institute. https://knowledge.uli.org/-/media/files/research-reports/2021/summary-report_global-real-estate-dei-survey-2021-final.pdf?rev=932e5757778c4b7ca63545bbfe19572a&hash=EEC2266E0E3C7B26A6C64FEBB6FD0688

Hammond, L. (4 octobre 2021). « Prioritizing support for BIPOC real estate developers and entrepreneurs provides big benefits for all », *The Business Journals*. <https://www.bizjournals.com/bizjournals/news/2021/10/04/supporting-bipoc-real-estate-developers.html>

Hanes, T. (2021). « In the 'Spotlight': Larjani reflects on successful development career », dans *Daily Commercial News*. Extrait de : <https://canada.constructconnect.com/dcn/news/labour/2021/06/in-the-spotlight-larjani-reflects-on-successful-development-career>

Hargrave, M. (3 avril 2022). « What Is Capital? », *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/capital.asp>

Hope, K. (28 février 2021). Opinion | « Black neighbourhoods are not just a collection of businesses — they're hubs where generations can feel grounded. So why are they under threat in Toronto? » *The Toronto Star*. <https://www.thestar.com/opinion/contributors/2021/02/28/black-neighbourhoods-are-not-just-a-collection-of-businesses-theyre-hubs-where-generations-can-feel-grounded-so-why-are-they-under-threat-in-toronto.html>

Housing Matters (2022). *Rethinking the Yellowbelt*. Housing Matters Toronto. <https://housingmatters.co/>

Hulchanski, John David (1993). Barriers to Equal Access in the Housing Market: The Role of Discrimination on the Basis of Race and Gender. Centre for Urban and Community Studies, Université de Toronto.

Hunt, V., Yee, L., Sara Prince et Dixon-Fyle, S. (18 janvier 2018). Delivering growth through diversity in the workplace. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

Infrastructure Institute (23 mars 2022). Social Purpose Real Estate Accelerator. <https://infrastructureinstitute.ca/spre-accelerator/>

Jenkins, G. (2020). « Race for Profit: How Banks and the Real Estate Industry Undermined Black Homeownership by Keeanga-Yamahtta Taylor », International Journal of Human Rights Education, 4(1), Article 1. <https://repository.usfca.edu/ijhre/vol4/iss1/12>

Jenkins, G. (2020). « Race for Profit: How Banks and the Real Estate Industry Undermined Black Homeownership by Keeanga-Yamahtta Taylor », International Journal of Human Rights Education, 4(1), Article 1. <https://repository.usfca.edu/ijhre/vol4/iss1/12>

Kerr, K. (8 mars 2022). « Sunita Mahant's passionate business case for diversity, inclusion », RENX - Real Estate News Exchange. <https://renx.ca/sunita-mahant-passionate-business-case-diversity-inclusion-cre/>

Korver-Glenn, Elizabeth (2018). « Compounding Inequalities: How Racial Stereotypes and Discrimination Accumulate across the Stages of Housing Exchange ». American Sociological Review 83 (4): 627-656. <https://doi.org/10.1177/0003122418781774>

Kwate, Naa Oyo A., Melody S. Goodman, Jerrold Jackson et Julen Harris (2013). « Spatial and Racial Patterning of Real Estate Broker Listings in New York City », The Review of Black Political Economy 40 (4): 401-424. <https://doi.org/10.1007/s12114-012-9148-0>

La diversité parmi les administrateurs et les dirigeants du secteur de l'immobilier au Canada (13 octobre 2021). Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. <https://www.osler.com/fr/ressources/gouvernance/2021/la-diversite-parmi-les-administrateurs-et-les-dirigeants-du-secteur-de-l-immobilier-au-canada>

Le premier ministre annonce du soutien pour les propriétaires d'entreprise et entrepreneurs des communautés noires (9 septembre 2020). Premier ministre du Canada. <https://pm.gc.ca/fr/nouvelles/communiqués/2020/09/09/premier-ministre-annonce-du-soutien-les-proprietaires-dentreprise>

Leon, S. et Iveniuk, J. (2020). Forced Out: Evictions, Race, and Poverty in Toronto. Wellesley Institute. Extrait de : <https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2020/08/Forced-Out-Evictions-Race-and-Poverty-in-Toronto-.pdf>

Lightman, Naomi et Luann Good Gingrich (2018). « Measuring Economic Exclusion for Racialized Minorities, Immigrants and Women in Canada: Results from 2000 and 2010 », Journal of Poverty 22 (5): 398-420. <https://doi.org/10.1080/10875549.2018.1460736>

Lorinc, J. (23 juin 2016). How inclusive public spaces invigorate hyper-diverse cities. <https://www.tvo.org/article/how-inclusive-public-spaces-invigorate-hyper-diverse-cities>

- Loya, José (2022). « Ethno-Racial Disparities in Adverse Experiences at Mortgage Closing: Evidence From the National Survey of Mortgage Originations ». Housing Policy Debate 0 (0): 1-17. <https://doi.org/10.1080/10511482.2022.2070653>
- Lue, A. (22 mars 2022). « Generational wealth often comes in the form of trust funds. Does it also include grocery runs? », Macleans.ca. <https://www.macleans.ca/economy/generational-wealth-often-comes-in-the-form-of-down-payments-and-trust-funds-does-it-also-include-grocery-runs/>
- Lyall, R. (8 décembre 2021). Skilled trades are a viable option for everyone. <https://www.canadianrealestatemagazine.ca/news/skilled-trades-are-viable-option-for-everyone-334944.aspx>
- Macdougall, A. et coll. (2021). Pratiques de divulgation en matière de diversité 2021 – diversité et leadership au sein des sociétés ouvertes canadiennes. Extrait de : <https://www.osler.com/fr/ressources/gouvernance/2021/pratiques-de-divulgation-en-matiere-de-diversite-2021-diversite-et-leadership-au-sein-des-societes>
- mapTO (28 avril 2017). The Yellowbelt. MapTO. <http://www.mapto.ca/maps/2017/3/4/the-yellow-belt>
- McCann, H. (12 mars 2007). « 0.2% », Architect. https://www.architectmagazine.com/practice/0-2_o
- McLean, S. (8 juillet 2019). « Diversity and inclusion, how's the CRE sector doing? Part I », RENX – Real Estate News Exchange. <https://renx.ca/diversity-inclusion-how-commercial-real-estate-sector-doing/>
- MIPOC (2019). The Faces of Planning: Crafting a BIPOC Mentorship Experience through Empirical Research with Planners.
- Minneapolis, Ville de (2022). Missing Middle Housing Rental Pilot Program Guidelines. Sur le site Web de la Ville de Minneapolis. Extrait de : <https://lims.minneapolismn.gov/Download/RCAV2/13922/Missing-Middle-Rental-Pilot-Program-Guidelines.pdf>
- Morris, M. (2 novembre 2021). Diversity in Commercial Real Estate—From the Perspective of Executives Who Are Women and People of Color. EisnerAmper. <https://www.eisneramper.com/diversity-real-estate-re-blog-1121/>
- N. Barry Lyon Consultants (2020). Affordable Housing Incentive Pilot Program – Final Report. Région de Peel. <https://www.peelregion.ca/officialplan/review/pdf/nblc-final-report.pdf>
- Nakhaie, R., Lin, X. et Guan, J. (2009). « Social Capital and the Myth of Minority Self-Employment: Evidence from Canada. » Journal of Ethnic and Migration Studies, 35(4), 625-644. <https://doi.org/10.1080/13691830902765244>
- Omadeke, J. (20 octobre 2021). « What's the Difference Between a Mentor and a Sponsor? » Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/whats-the-difference-between-a-mentor-and-a-sponsor>
- Ontario, gouvernement de l' (2016). Feuille de renseignements 9 : Origines ethniques et minorités visibles Extrait de : <https://www.ontario.ca/fr/document/faits-saillants-du-recensement-2016/feuille-de-renseignements-9-origines-ethniques-et>
- Parolek, Daniel G. (2020). Missing Middle Housing: Thinking Big and Building Small to Respond to Today's Housing Crisis. Island Press.

- Pembina Institute (2013). Priced Out: Understanding the Factors Affecting Home Prices in the GTA. <https://www.pembina.org/reports/priced-out.pdf>
- Pitter, J. 2020. A Call To Courage: An Open Letter to Canadian Urbanists. Extrait de : <https://canurb.org/wp-content/uploads/OpenLetter-ACallToCourage-Final-June2020.pdf>
- Popal, A. (2020). Filling in the Housing Gaps: Planning for Missing Middle Housing in Toronto's Yellowbelt. Université de York.
- Post, M. H. et S. M., Special to Financial (19 avril 2018). « "Multigenerational living" may be the new old solution to sky-high housing prices. » Financial Post. <https://financialpost.com/real-estate/multigenerational-living-may-be-the-new-old-solution-to-sky-high-housing-prices>
- Prism Economics & Analysis (2019). Demographics & Diversity: A Portrait of Ontario's Unionized Construction Industry. Ontario Construction Secretariat. <https://iconstruction.com/wp-content/uploads/2019/11/Demographics-Diversity-Report.pdf>
- Punwasi, S. (2 mars 2021). « Canada's Over 30% More Dependent On Real Estate Than The US In 2006, Shows GDP », Better Dwelling. <https://betterdwelling.com/canadas-over-30-more-dependent-on-real-estate-than-the-us-in-2006-shows-gdp/>
- Quillian, L. et coll. (2019). « Do Some Countries Discriminate More than Others? Evidence from 97 Field Experiments of Racial Discrimination in Hiring », dans Sociological Science. Extrait de : <https://sociologicalscience.com/articles-v6-18-467/>
- Rabaton, A. (27 septembre 2020). REITs Take Steps to Increase Industry Diversity. <https://www.reit.com/news/reit-magazine/september-october-2020/reits-take-steps-increase-industry-diversity>
- Ratio Design (2022). The Effects of New Market Forces on Mixed-Use Development. Ratio. <https://ratiodesign.com/insight/the-effects-of-new-market-forces-on-mixed-use-development/>
- RBC, T. L. (8 juin 2022). L'accessibilité à la propriété atteint des niveaux inquiétants. Contently. https://royal-bank-of-canada-2140.docs.contently.com/v/housing-affordability_0322_fr-final
- Real Estate Broker Demographics and Statistics [2022]: Number Of Real Estate Brokers In The US (29 janvier 2021). <https://www.zippia.com/real-estate-broker-jobs/demographics/>
- REALPAC (16 décembre 2021). « Diversity is a priority for majority of CRE firms, global benchmark reveals ». GlobeNewswire. <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/12/16/2353805/0/en/Diversity-is-a-priority-for-majority-of-CRE-firms-global-benchmark-reveals.html>
- Recherche en action « Le taux de propriétaires varie considérablement en fonction de la race » (2017 : p. 176-200). Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/professional/housing-markets-data-and-research/housing-research/research-reports/housing-finance/research-insights/2021/homeownership-rate-varies-significantly-race-fr.pdf?rev=24d37b98-3e81-455b-9178-ebf33afda6f5>
- Redesigning Access by Centering Equity (s.d.). Corporation for Supportive Housing (CSH). Extrait de <https://www.csh.org/race-initiative/> le 22 juillet 2022.

- Rosen, Gillad (2017). « Toronto's Condo-Builders: Development Approaches and Spatial Preferences ». *Urban Geography* 38 (4) : 606-625. <https://doi.org/10.1080/02723638.2016.1179426>
- Rosen, Gillad et Alan Walks (2013). « Rising Cities: Condominium Development and the Private Transformation of the Metropolis », *Geoforum* 49 (octobre): 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.06.010>
- Saba, R. (26 août 2020). « 'Little Jamaica could be lost to history': Advocates renew call for official recognition of cultural gem in wake of COVID-19, LRT construction and gentrification », *Toronto Star*. <https://www.thestar.com/business/2020/08/26/little-jamaica-could-be-lost-to-history-advocates-renew-call-for-official-recognition-of-cultural-gem-in-wake-of-covid-19-lrt-construction-and-gentrification.html>
- Schechter, B. (2022). « Why Entrepreneurship home ownership are two powerful forces in fight against anti-black racism ». Extrait de : <https://financialpost.com/entrepreneur/why-entrepreneurship-home-ownership-are-two-powerful-forces-in-fight-against-anti-black-racism>
- SCHL (2022a). Données sur les caractéristiques des ménages. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/donnees-sur-le-logement/tableaux-de-donnees/caracteristiques-des-menages>
- SCHL (2022b, février). Rapports sur le marché locatif. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif>
- School of Cities (28 août 2019). Creative Mixed-Use Building Initiative. School of Cities. <https://www.schoolofcities.utoronto.ca/research/creative-mixed-use>.
- Silverman, Robert Mark (2011). « Black Real Estate Professionals' Perceptions of Career Opportunities: The Economic Detour Redux », *The Review of Black Political Economy* 38 (2): 145-163. <https://doi.org/10.1007/s12114-011-9086-2>
- Simone, Dylan et Alan Walks (2019). « Immigration, Race, Mortgage Lending, and the Geography of Debt in Canada's Global Cities », *Geoforum* 98 (janvier): 286-299. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.10.006>
- Six Soft Skills for Real Estate Success (3 avril 2017). Georgetown University Online. <https://scsonline.georgetown.edu/programs/masters-real-estate/resources/six-soft-skills-for-real-estate-success>
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (2022). Perspectives du marché de l'habitation : Canada et ses grands marchés. Informations sur le marché de l'habitation. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/-/media/sites/cmhc/professional/housing-markets-data-and-research/market-reports/housing-market-outlook/2022/housing-market-outlook-spring-2022-fr.ashx>
- Souissi, T. (23 février 2022). Minorités racisées | L'Encyclopédie canadienne. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/minorites-racisees>
- Springer, A. (2 mars 2021). « Living in Colour: Racialized Housing Discrimination in Canada », *Homeless Hub*.
- Statistique Canada (2021). Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles (x 1 000). Extrait de <https://www.ic.gc.ca/app/scr/app/cis/summary-sommaire/531?lang=fre> le 22 mars 2021.

Statistique Canada (7 janvier 2022). Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données annuelles. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&request_locale=fr

T.O. Health Check: Population Demographics (2019: p. 14). Ville de Toronto.

Tarry, S. (16 février 2022). « Inequality Still Present in Corporate Canada as Retailers Mark Black History Month: Op-Ed », Retail Insider. <https://retail-insider.com/retail-insider/2022/02/inequality-still-present-in-corporate-canada-as-retailers-mark-black-history-month-op-ed/>

TAS Developments (2022). Section « Impact ». Sur le site Web de TAS. Extrait de : <https://tasimpact.ca/impact/>

The Homeless Hub (2014). Canada's Social and Affordable Housing Landscape: A Province-to-Province Overview. <https://www.homelesshub.ca/resource/canada%E2%80%99s-social-and-affordable-housing-landscape-province-province-overview>

Toronto Regional Real Estate Board, and Urban Strategies (2020). The Missing Middle. https://trreb.ca/hlfiles/pdf/2021.01.04-TRREB_Missing_Middle.pdf

Toronto, ON: New Construction Homes, Condos and Townhouses (s.d.). Extrait de <https://www.buzzbuzzhome.com/ca/place/toronto-on> le 22 juillet 2022.

Toronto, Ville de (14 novembre 2017). Neighbourhoods & Communities (Toronto [Ontario]). Ville de Toronto. <https://www.toronto.ca/city-government/data-research-maps/neighbourhoods-communities/>

Toronto, Ville de (17 février 2021). Little Jamaica & the Eglinton West Neighbourhoods (Toronto, Ontario, Canada). Ville de Toronto. <https://www.toronto.ca/city-government/planning-development/planning-studies-initiatives/eglinton-west-corridor-little-jamaica-study/>

Toronto, Ville de (18 novembre 2017). Affordable Housing Partners (Toronto, Ontario, Canada). Ville de Toronto. <https://www.toronto.ca/community-people/community-partners/affordable-housing-partners/>

Toronto, Ville de (2018a, 31 janvier). Changing Lanes: Laneway Suites in the City of Toronto (Toronto, Ontario, Canada). Ville de Toronto. <https://www.toronto.ca/city-government/planning-development/planning-studies-initiatives/changing-lanes-the-city-of-torontos-review-of-laneway-suites/>

Toronto, Ville de (2018b, 30 novembre). Laneway Suites Programs (Toronto, Ontario, Canada). Ville de Toronto. <https://www.toronto.ca/community-people/community-partners/affordable-housing-partners/laneway-suites-program/>

Toronto, Ville de (2021). Notice of Adoption of Official Plan Amendment 557 and Notice of Passing of Zoning By-Law 941-2021.

Toronto, Ville de (5 juillet 2022). Garden suites permitted in Toronto after Ontario Land Tribunal dismisses appeal (Toronto, Ontario, Canada). Ville de Toronto. <https://www.toronto.ca/news/garden-suites-permitted-in-toronto-after-ontario-land-tribunal-dismisses-appeal/>

Toronto's Vital Signs (2018). Toronto Social Capital Study. Toronto Foundation, Environics Institute for Survey Research. https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/project-documents/toronto-social-capital-project/toronto-social-capital-study---final-report.pdf?sfvrsn=4ff43083_2

TRBOT (2021). Meeting in the Middle: A Plan to End Exclusionary Zoning and Tackle Ontario's Housing Crisis. Toronto Region Board of Trade.

Urban Land Institute (2022). Emerging Trends in Real Estate®: United States and Canada 2022. ULI Knowledge Platform. https://knowledge.uli.org/reports/emerging-trends/2022/emerging-trends-in-real-estate-united-states-and-canada-2022?_gl=1*1nd396d*_ga*MTU5MDc3NDYwMC4xNjUyMjc3NDgx*_ga_HB94BQ21DS*MTY1NDY1NTY1NC40LjEuMTY1NDY1NTY3NS4w

Varga, C. (2 février 2021). « Canada's builders need to reflect Canada », The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/business/industry-news/property-report/article-canadas-builders-need-to-reflect-canada/>

Vincent, D. (2022). « Developer Teams with Non Profits to Build Towers Serving Deepest Threshold of Affordability », dans le Toronto Star. Extrait de : <https://www.thestar.com/news/gta/2022/04/21/developer-teams-with-non-profits-to-build-towers-serving-deepest-threshold-of-affordability.html>

Viswanathan, L. (2009). « "Postcolonial Planning" and Ethno-Racial Diversity in Toronto: Locating Equity in a Contemporary Planning Context », Canadian Journal of Urban Research, 18(1), 162-182.

Webber, K. (2019). In-Between Issues: Exploring the « Missing Middle » In Ontario. University of Waterloo Faculty of Environment.

Wegmann, J. (2020). « Death to Single-Family Zoning ... and New Life to the Missing Middle », Journal of the American Planning Association, 86(1), 113-119. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1651217>

Wilson, B., Lightman, N. et Gingrich, L. G. (2020). Spaces and Places of Exclusion. Mapping Rental Housing Disparities for Toronto's Racialized and Immigrant Communities. Social Planning Toronto. <https://www.socialplanningtoronto.org/exclusion>

Wong, Daniel. (2022). « Canadian Real Estate Was Responsible For Nearly Half of GDP Growth Last Quarter », sur le site Web Better Dwelling. Extrait de : <https://betterdwelling.com/canadian-real-estate-was-responsible-for-nearly-half-of-gdp-growth-last-quarter/#:~:text=Canada's%20Over%2030%25%20More%20Dependent,big%20climb%20in%20Q4%202020>



Future Skills
Centre

Centre des
Compétences futures

monumental