



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Incubateur de promotion immobilière : Un modèle de participation équitable



**PARTENAIRES**

Monumental



**EMPLACEMENTS**

Ontario



**FONDS VERSÉS**

\$2 224 373



**PUBLIÉ**

Juillet 2025



**COLLABORATEUR**

Chloe Cayabyab

## Sommaire

FutureBUILDS représente une approche nouvelle et inclusive pour répondre à la crise du logement au Canada. Ce projet comprenait trois phases : la recherche, la mise en œuvre et l'engagement des anciens participants. La recherche menée lors de la première phase a révélé une sous-représentation importante des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) dans l'industrie du développement immobilier, seulement 14 % des postes de direction étant occupés par des personnes racisées, alors même qu'elles représentent plus de la moitié de la population de Toronto. Parallèlement, les communautés noires, autochtones et racisées sont touchées de manière disproportionnée par les problèmes d'accessibilité au logement.

Pour s'attaquer à ce problème à la source, Monumental Projects Inc. a mobilisé 30 professionnels noirs, autochtones et racisés en milieu de carrière dans le domaine du développement immobilier afin de renforcer leurs capacités. Neuf cents personnes ont également participé aux événements publics. La majorité des 30 professionnels en milieu de carrière ont approfondi leur compréhension des concepts clés de l'immobilier, et 35 % d'entre eux ont soumis des projets pour approbation auprès de la Ville de Toronto à la fin du programme. Le projet pilote a été suivi d'une troisième phase, qui a renforcé l'engagement des anciens participants. dans un projet pilote, la deuxième phase

L'évaluation a mis en évidence à la fois les réussites et les possibilités d'amélioration du programme. Lors de la troisième phase, les participants ont souligné l'importance de la création de communautés, du mentorat et des outils numériques facilitant les liens continus (75 % utilisaient des groupes WhatsApp pour entretenir leurs réseaux). Toutefois, les participants ont exprimé un vif désir de vivre des expériences plus concrètes et pratiques, et ont souligné les difficultés persistantes à accéder au capital nécessaire pour réaliser leurs projets de développement immobilier.

Le programme démontre que du soutien entrepreneurial adapté peut renforcer efficacement les capacités locales pour combler les lacunes du marché du logement, tout en favorisant l'inclusion économique des communautés en quête d'équité. Ce programme constitue une approche prometteuse pour combler les lacunes en matière d'accessibilité et de représentation dans le secteur du logement au Canada. En outre, la formation par cohortes combinée à la constitution d'un capital social constitue un modèle évolutif pour une formation polyvalente adaptée aux personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) dans différents secteurs.

Les itérations futures approfondiront les activités d'apprentissage expérientiel et prévoiront plus de temps pour le développement de projets afin de favoriser la réussite à long terme des participants. Monumental continuera à développer ses partenariats, en se concentrant sur le soutien sectoriel et la collaboration intersectorielle. Les résultats ayant mis en évidence le rôle essentiel du capital pour catalyser le développement immobilier, l'organisation continuera d'explorer le développement de possibilités de financement spécialisées.

#### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Quatre-vingt-trois pour cent des participants ont apporté des changements substantiels à leurs projets de logement à la suite des enseignements tirés du programme.
- 2 Si les participants ont acquis une meilleure connaissance du financement de l'immobilier, nombre d'entre eux ont souligné le besoin de capitaux directs et la nécessité pour les investisseurs de prendre en charge les coûts de pré-développement.
- 3 Vingt-quatre pour cent des participants ont développé les projets de logement qu'ils avaient proposés lors de leur admission.

## ► L'enjeu

Ces dernières années, les mouvements en faveur de l'équité raciale ont poussé les gouvernements et les institutions de différents secteurs à s'attaquer au racisme anti-Noir et aux problèmes de racisme systémique. Ces mouvements ont mis au jour des lacunes dans la représentation des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) dans de nombreux secteurs, y compris dans l'immobilier. Le secteur de l'immobilier est vital pour l'économie canadienne, puisque la construction résidentielle représente 10 % du produit intérieur brut du Canada. Parallèlement, le Canada est confronté à une crise du logement, avec des défis à relever sur tous les fronts face aux menaces d'incertitudes économiques, à l'augmentation du coût de la vie et à la surpopulation. La Société canadienne d'hypothèques et de logement estime que le pays aura besoin de 3,5 millions de logements supplémentaires d'ici 2030 pour combler le déficit de logements. Les groupes racisés sont désavantagés de manière disproportionnée par cette crise.

Historiquement, certaines approches du développement immobilier ont eu un impact négatif sur l'accessibilité. Ces approches ont également aggravé la ségrégation spatiale et l'inégalité d'accès aux services. Un développement immobilier équitable est essentiel pour changer ces pratiques.

Le secteur de l'immobilier emploie plus de 300 000 personnes au Canada, mais les professionnels racialisés n'y sont pas représentés, en particulier aux postes de direction. Par exemple, en 2016, alors que plus de la moitié (51,4 %) de la région métropolitaine de recensement de Toronto était composée de personnes racisées, seulement 14 % des postes de propriétaire, partenaire ou cadre dans l'immobilier étaient occupés par des personnes racisées. La représentation demeure essentielle pour identifier les lacunes à l'origine de la crise du logement et pour promouvoir une croissance équitable bénéfique à l'ensemble de la population. Il est donc impératif de mobiliser les professionnels noirs, autochtones et racisés en première ligne de la résolution de cette crise afin d'approfondir la compréhension de ses impacts disproportionnés et de démanteler les barrières systémiques à l'accès aux opportunités immobilières.

S'il existe des données sur la représentation des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), elles n'ont pas la granularité nécessaire pour comprendre les expériences vécues par ces personnes, en particulier les obstacles auxquels elles sont confrontées et le soutien dont elles ont besoin pour s'épanouir. Ces données sont essentielles à la mise en place de mécanismes permettant aux professionnels PANDC non seulement d'accéder aux opportunités, mais aussi de prospérer et de jouer un rôle de premier plan au sein du secteur. Reconnaissant le manque de programmes qui facilitent de telles opportunités, l'équipe de Monumental a identifié le besoin d'une base de données plus solide concernant les besoins et les défis des diverses communautés afin d'informer le développement de programmes innovants qui peuvent donner aux personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) la capacité de contribuer de manière significative à la construction de villes inclusives.



## Ce que nous examinons

En 2020, Monumental Projects Inc. a étudié la faisabilité d'un programme immobilier qui aiderait les entrepreneurs PANDC à mener de nouveaux projets de développement immobilier. L'objectif de la première phase était de mener des recherches et de constituer une base de données probantes qui pourrait servir de base à l'élaboration du programme et du curriculum. Par le biais d'une analyse documentaire et d'entretiens avec des professionnels racialisés de la promotion immobilière et des secteurs adjacents, d'une table ronde de co-conception et d'une enquête en ligne, l'étude a cherché à explorer les questions suivantes :

1. Quel est l'état de la représentation des personnes racisées dans le secteur de la promotion immobilière ?
2. Où se trouvent les opportunités de marché pour les professionnels issus de groupes racialisés dans le secteur du développement immobilier ?
3. Quels sont les obstacles courants auxquels les personnes racialisées doivent faire face lorsqu'elles tentent de faire carrière dans le secteur de l'immobilier ?
4. Découvrez les compétences et le *soutien* dont les professionnels racialisés ont besoin pour réussir et s'épanouir.

Afin de diversifier le secteur, de contribuer à l'accès au logement et de résoudre les problèmes d'accessibilité dans la région du Grand Toronto et de Hamilton identifiés à partir de cette recherche, Monumental s'est lancé dans une deuxième phase pour développer un programme pilote. En partenariat avec l'Infrastructure Institute de l'Université de Toronto et avec le soutien du Centre des Compétences futures, Monumental a lancé FutureBUILDS : l'incubateur de développement immobilier des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC). Ce projet pilote visait à aider 30 entrepreneurs PANDC en milieu de carrière à mettre sur le marché des projets de logements de petite ou moyenne taille, grâce à des sessions de formation, des visites de sites et une mise en réseau sur une période de six mois. Grâce à des sondages rapides, des groupes de discussion et des enquêtes post-programme, ce projet pilote a exploré les questions clés suivantes :

1. Y a-t-il eu une augmentation de la connaissance des parcours de carrière disponibles dans le développement immobilier parmi les participants ?
2. Dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'apporter des compétences et des connaissances essentielles aux participants désireux de progresser dans l'industrie ?
3. Le programme a-t-il renforcé les liens professionnels et/ou sociaux entre les participants, les mentors, les commanditaires et le marché immobilier ?

En 2024, Monumental a ensuite mis en œuvre « Deepening the Impact of FutureBUILDS » (phase trois), qui a fourni des ressources en ligne supplémentaires et un mentorat pour les anciens élèves et les nouveaux membres de la communauté. Il s'agit notamment de :

1. un examen du programme FutureBUILDS, qui visait à améliorer la formation des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) ;
2. une étude explorant la faisabilité d'un fonds de développement pour les personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), qui a sollicité les réactions de 7 anciens élèves, 9 membres de la communauté et 10 experts de l'industrie, et a permis 23 autres entretiens avec des experts de l'industrie.

Pour mesurer le succès de cette phase, l'évaluation a exploré l'efficacité des soutiens, les défis rencontrés, les résultats à long terme des participants en termes de compétences et les perspectives des professionnels du secteur des services financiers sur l'amélioration de l'accès au capital.

## ✓ Ce que nous apprenons

Les analyses issues de la revue de littérature, des entretiens et de la table ronde ont posé les bases de l'incubateur FutureBUILDS en révélant des lacunes cruciales et un potentiel inexploité sur le marché du logement. La mise en œuvre à ce jour a souligné l'importance du renforcement des capacités et de la création de communautés pour favoriser la participation des personnes noires, autochtones et racisées au développement immobilier.

### **Le secteur de la promotion immobilière au Canada continue de manquer de diversité et d'inclusivité**

Une enquête internationale a révélé que seulement 16 % des professionnels du secteur considéraient leur lieu de travail comme « très diversifié. » Les entretiens avec des professionnels noirs, autochtones et racisés ont également mis en lumière des obstacles plus profonds au sein du milieu de travail : des pratiques de recrutement injustes, des cultures organisationnelles difficiles, un accès insuffisant au mentorat et des biais dans les décisions de promotion.

### **Le programme a suscité un fort engagement, a permis de développer des capacités significatives et a favorisé l'établissement de liens durables**

En s'appuyant sur les principales conclusions de l'étude de faisabilité initiale (phase un), Monumental a développé l'incubateur FutureBUILDS, dont l'objectif était de renforcer les capacités des professionnels noirs, autochtones et racisés en milieu de carrière dans le développement immobilier. L'incubateur (deuxième phase) a accueilli un total de 30 participants à la première cohorte. La troisième phase a également suscité un fort engagement et une bonne représentation, avec 77 % des anciens participants impliqués et plus des trois quarts des anciens s'identifiant comme racisés. En outre, le programme a suscité une forte participation du public par le biais d'événements, avec 900 personnes participant en ligne et en personne.

### **Les résultats du programme chez les participants sont prometteurs**

Quatre-vingt-dix-huit pour cent ont été d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient approfondi leur compréhension des processus et concepts clés de l'immobilier, avec les plus grandes améliorations dans des notions telles que l'approbation des plans, les règlements de zonage et les politiques sur le logement intermédiaire manquant. Après le programme, 24 % des participants avaient étendu les projets initiaux qu'ils avaient proposés lors de leur admission. Quatre-vingt-trois pour cent des participants ont apporté des changements substantiels à leur projet de logement à la suite des enseignements tirés du programme. À la fin de la première cohorte, les participants avaient soumis 35 % des projets à l'approbation de la ville de Toronto.

### **FutureBUILDS a renforcé le capital social parmi les participants**

Les participants ont indiqué que l'accent mis par le programme sur la communauté, le mentorat et la création de liens était essentiel au renforcement de leurs capacités. Les outils numériques ont également joué un rôle clé dans la création de communautés, 75 % des participants déclarant utiliser des groupes WhatsApp pour maintenir leurs liens. Les partenariats industriels ont également joué un rôle essentiel dans l'élaboration des programmes et la constitution d'un capital social efficace, car ils ont permis d'obtenir des informations actualisées sur l'industrie et même d'offrir des possibilités d'emploi directes aux participants. Les activités d'apprentissage et de renforcement de la communauté ont eu un impact positif sur la confiance des participants. De nombreux participants ont fait avancer leurs projets de développement et renforcé leur identité de développeurs.

## **Les participants ont besoin de plus d'apprentissage par l'expérience et de capital financier pour établir et soutenir des projets de développement immobilier à long terme**

Si, dans l'ensemble, le projet a été très utile, les participants ont exprimé le souhait d'avoir davantage d'expériences pratiques pour renforcer leurs compétences, appliquer leurs connaissances et mettre leurs idées en pratique. Ce constat a également été fait lors de la phase « Approfondir l'impact », où les participants ont recommandé des ateliers d'apprentissage expérientiel supplémentaires sur les demandes de subvention et les projections financières.

## **Le manque de capitaux reste un obstacle pour les participants**

Le besoin d'une plus grande flexibilité est également apparu comme un thème, les participants et les parties prenantes reconnaissant la nécessité d'un programme adaptable aux différents niveaux de compétences et d'expériences des participants. Bien que la première cohorte ait acquis une meilleure compréhension du capital financier, de nombreux autres participants ont souligné la nécessité de disposer d'un capital réel et d'investisseurs auxquels ils pourraient avoir accès pour couvrir les coûts de pré-développement. Ce fossé a persisté dans la phase « Approfondir l'impact » ; les participants ont cité le manque de capitaux et d'approbations de prêts hypothécaires comme des obstacles importants. La deuxième phase comprenait également le développement du fonds de développement immobilier. Les parties prenantes et les participants ont souligné la nécessité de créer ce type de fonds pour lever les obstacles à l'entrée sur le marché.

## **★ Pourquoi c'est important**

La diversité du Canada est sa force, mais les défis persistants en matière de logement révèlent le besoin de solutions innovantes qui reflètent les expériences des communautés racialisées qui supportent le poids de la crise du logement. L'importance de cette approche va au-delà des résultats immédiats en matière de logement. En diversifiant l'écosystème du développement immobilier, des programmes comme FutureBUILDS peuvent transformer la manière dont les communautés conçoivent et construisent leurs quartiers. Cela garantira que le développement reflète les besoins et les perspectives de la population diversifiée du Canada, tout en créant des voies d'accès aux opportunités économiques pour les groupes historiquement exclus.



### **État des compétences : Travailler avec les communautés noires**

Il faut faire davantage pour nommer et combattre le racisme anti-Noir dans l'écosystème des compétences, notamment en s'efforçant de modifier le comportement des employeurs afin de rendre les lieux de travail plus inclusifs.

[Lire le rapport](#)

Afin d'étendre efficacement ce programme à différents secteurs, la mise en œuvre par cohortes, qui associe la formation aux compétences techniques et la formation au capital social, sera essentielle pour renforcer les capacités de manière durable. L'intégration d'un soutien sur mesure, d'un apprentissage appliqué, d'un mentorat et de la création d'une communauté peut renforcer l'engagement des participants et soutenir efficacement la transition des individus vers l'entrepreneuriat dans des secteurs qui présentent des opportunités de marché prometteuses et une forte demande, mais aussi d'importantes barrières à l'entrée.

Le programme FutureBUILDS souligne l'importance de la collaboration intersectorielle et des approches multipartites pour développer à la fois les compétences techniques et le capital social des professionnels PANDC qui souhaitent se lancer dans le développement immobilier. Le partenariat entre Monumental et l'Université de Toronto a catalysé l'ampleur du programme et l'adoption d'approches bien pensées, démontrant le rôle important des partenariats entre l'université et l'industrie dans l'élargissement de l'impact du développement immobilier inclusif. Les décideurs politiques doivent également noter que les compétences techniques et le capital social ne peuvent pas surmonter les obstacles au capital financier pour faire avancer les projets de développement. D'autres partenaires sont nécessaires pour garantir que les participants au programme et les autres personnes intéressées par ce type d'opportunités aient accès au capital nécessaire.

Les enseignements tirés de ce programme soulignent l'opportunité évidente pour tous les niveaux de gouvernement d'investir dans les marchés publics sociaux, où les mécanismes gouvernementaux sont intégrés dans la politique pour soutenir les efforts de développement immobilier émergents appartenant à des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), en particulier dans les phases de pré-développement. Il pourrait s'agir d'un engagement ciblé avec les associations locales d'entreprises PANDC sur les possibilités de financement, d'un renforcement ciblé des capacités des entrepreneurs pour accéder aux capitaux et d'une collaboration intergouvernementale sur les politiques de développement de logements abordables.

## ► Prochaines étapes

Le programme FutureBUILDS continuera à renforcer son impact positif sur l'engagement des professionnels PANDC dans la région du Grand Toronto et de Hamilton. L'extension du programme permettra non seulement d'élargir sa portée et sa mise en œuvre, mais le modèle de prestation sera également adopté pour les autres programmes de Monumental. De plus, l'organisation envisage de s'étendre géographiquement et virtuellement, d'approfondir son contenu tout en augmentant l'accès aux opportunités de renforcement des capacités en immobilier à travers le Canada.

Pour répondre aux réactions des participants et des parties prenantes lors des phases 1 à 3, le programme est prêt à procéder à des améliorations stratégiques. Les prochaines cohortes seront conçues pour inclure des opportunités d'apprentissage expérientiel approfondi, telles que des groupes d'étude, des études de cas et des défis scénarios, où les participants pourront appliquer et tester directement leurs connaissances. De plus, sa dernière offre, soit FutureBUILDS NEXT, intégrera le programme révisé de FutureBUILDS et incorporera des composantes clés de développement des compétences issues du programme Immobilier à vocation sociale de l'Infrastructure Institute

Les partenariats ont été au cœur de l'extension stratégique du programme. Monumental continuera à développer ses partenariats afin d'améliorer le programme et le réseau. S'appuyant sur les résultats de l'étude de faisabilité du fonds FutureBUILDS, l'organisation continuera à jeter les bases d'un fonds d'investissement, en tirant parti de ses partenariats avec les leaders et les experts du secteur. Des pratiques d'évaluation solides continueront d'éclairer les améliorations apportées au programme et encourageront l'apprentissage continu au fur et à mesure que le programme se développera.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

#### **Comment Citer Ce Rapport**

Cayabyab, C. (2024). Project Insights Report: Development of a BIPOC Real Estate Development Incubator and Pilot Curriculum, Monumental Projects Inc. Toronto: Centre des Compétences futures : <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/real-estate-development-incubator/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Incubateur de promotion immobilière : Un modèle de participation équitable est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures