



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Incubateur de promotion immobilière : Un modèle de participation équitable



PARTENAIRES

Monumental



EMPLACEMENTS

Ontario



FONDS VERSÉS

2,970,296 \$



PUBLIÉ

Juillet 2025



COLLABORATEUR

Val Duarte

Sommaire

Le Canada est confronté à une crise du logement croissante, tandis que le milieu du développement immobilier est loin d'être le reflet de la population qu'il sert. Alors que les personnes autochtones, noires et de couleur (BIPOC) représentent plus de la moitié de la population de Toronto, seulement 14 % des postes de direction dans l'immobilier sont occupés par des personnes racisées. En parallèle, les communautés BIPOC sont celles qui subissent le plus durement l'inabondabilité du logement.

Monumental Projects Inc. s'est donné pour mission de combler cette lacune sous tous ses aspects. En s'appuyant sur les conclusions d'une étude nationale menée en 2020 sur les obstacles et les expériences des professionnels BIPOC dans l'immobilier, ils ont conçu et lancé le projet pilote FutureBUILDS. Développé en partenariat avec l'Infrastructure Institute de l'Université de Toronto, il s'agit du premier incubateur de développement immobilier au Canada dédié aux professionnels BIPOC.

Mené en quatre phases de 2020 à 2025 grâce au financement du CCF, le programme est devenu une initiative multidisciplinaire. Il a permis de mobiliser plus de 1 300 personnes et d'accompagner deux cohortes d'incubateurs, soit 56 entrepreneurs BIPOC en milieu de carrière. De plus, le fellowship FutureBUILDS NEXT a été lancé en 2025 à l'intention des jeunes professionnels noirs de 18 à 32 ans s'orientant vers le logement communautaire et dirigé par des Noirs.

À toutes les étapes, le programme a donné d'excellents résultats. Au total, 83 % des participants de la première cohorte ont apporté des modifications importantes à leurs projets immobiliers, et 35 % d'entre eux avaient entamé la procédure d'autorisation auprès de la ville de Toronto à la fin du programme. Dans la deuxième cohorte de l'incubateur, la perception qu'en avaient les participants de la faisabilité et de la conception a presque triplé. Le programme de bourses FutureBUILDS NEXT, destiné aux professionnels noirs en début de carrière, a favorisé le développement du leadership et une compréhension approfondie des systèmes de logement à but non lucratif. Le voyage d'études à Halifax s'est révélé être une expérience particulièrement enrichissante. Deux conférences publiques ont permis d'élargir la portée du programme : d'ailleurs, 98 % des participants à la XP Conference affirment y avoir noué de nouveaux liens professionnels. Bien que le sentiment de communauté et les liens entre pairs figurent parmi les acquis les plus marquants et durables du programme, les participants de toutes les cohortes signalent d'importants obstacles dans l'obtention des financements nécessaires pour faire avancer leurs projets.

Alliant formation par cohorte et développement du capital social, le modèle FutureBUILDS s'avère hautement duplicable. Il offre un parcours de renforcement des compétences polyvalentes, adapté aux professionnels BIPOC de divers secteurs, tout en tirant des enseignements qui dépassent largement le cadre du développement immobilier.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Parmi le premier groupe de participants, 83 % ont apporté des modifications importantes à leurs projets, et 35 % avaient atteint la phase d'approbation par la Ville de Toronto à la fin du programme.
- 2 Le programme de bourses FutureBUILDS NEXT, pour les professionnels noirs en début de carrière a enregistré la plus forte progression des apprentissages. Les participants ont ainsi fait état d'une hausse de confiance dans la planification immobilière résidentielle, la note moyenne grimant de 1,35 à 3,75 sur une échelle de 5 points.
- 3 L'accès au capital est demeuré un obstacle persistant, tant avant qu'après la participation au programme, confirmant la nécessité d'établir des mécanismes de financement dédiés aux promoteurs BIPOC, au-delà du simple renforcement des compétences.

► L'enjeu

Le secteur immobilier joue un rôle essentiel dans l'économie canadienne, la construction résidentielle représentant 10 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada. Parallèlement, le Canada est confronté à une crise du logement, marquée par des défis tels que les menaces liées aux incertitudes économiques, la hausse du coût de la vie et la surpopulation. La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) estime que l'ajout de 3,5 millions de logements supplémentaires est nécessaire d'ici 2030 pour combler le déficit actuel. Pourtant, le secteur qui s'efforce de combler ce fossé reste très peu représentatif des communautés racialisées qui sont les plus durement touchées par la crise.

Avec plus de 300 000 employés au Canada, le secteur immobilier manque de professionnels issus des minorités ethniques, en particulier aux postes de direction. En 2016, alors que les personnes racisées comptaient pour plus de la moitié (51,4 %) de la population de la région métropolitaine de recensement de Toronto, à peine 14 % des postes de direction ou de propriété immobilière étaient occupés par ces profils. Une enquête a révélé que seuls 16 % des professionnels du secteur considéraient leur lieu de travail comme « très diversifié ». Les obstacles vont au-delà des chiffres. Menés dans le cadre des recherches initiales de Monumental, les entretiens avec des professionnels BIPOC ont révélé des pratiques de recrutement injustes, des cultures d'entreprise difficiles, un accès insuffisant au mentorat ainsi que des préjugés persistants lors des promotions. 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.

Il existe des données sur la représentation des personnes issues des communautés noires, autochtones et de couleur (BIPOC). Cependant, ces données manquent de la granularité nécessaire pour appréhender les réalités vécues par les professionnels racisés, les obstacles spécifiques qu'ils rencontrent, le soutien dont ils ont besoin, ainsi que les parcours d'accès devant leur permettre d'intégrer et de diriger l'industrie de l'intérieur. Face à ce constat, Monumental Projects Inc. a ciblé la nécessité de développer des données probantes et de proposer des programmes innovants afin de permettre aux professionnels BIPOC de contribuer pleinement à un aménagement urbain inclusif.



Ce que nous examinons

Phase 1 — Cartographie des expériences des professionnels BIPOC de l'immobilier

En 2020, Monumental Projects Inc. a commencé à constituer une base de données factuelles pour mettre en place un programme efficace. À travers une analyse documentaire, des entretiens avec des informateurs clés, une table ronde de co-conception et une enquête en ligne, cette première phase visait à comprendre ce qui suit :

1. Quel est l'état de la représentation des personnes racisées dans le secteur de la promotion immobilière ?
2. Quels sont les obstacles et les opportunités majeurs que rencontrent les personnes racisées qui cherchent à bâtir une carrière fructueuse dans ce secteur ?
3. De quelles compétences et de quel soutien les professionnels racisés ont-ils besoin pour réussir ?

Phase 2 – L'incubateur pilote FutureBUILDS

Fort de ces conclusions, Monumental s'est associé à l'Infrastructure Institute de l'Université de Toronto pour développer le projet pilote FutureBUILDS. Cet incubateur dédié au développement immobilier s'adressait aux professionnels issus des communautés noires, autochtones et de couleur (BIPOC). Ce projet pilote a accompagné 30 entrepreneurs en milieu de carrière pendant six mois afin de les aider à commercialiser des programmes immobiliers de petite et moyenne envergure. L'évaluation de cette phase a porté sur les questions 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'acquérir les compétences et les connaissances essentielles pour évoluer au sein de l'industrie ?
3. Le programme a-t-il permis de renforcer les liens professionnels et sociaux entre les participants, les mentors, les commanditaires et l'ensemble de l'industrie ?

Phase 3 – Renforcer l'impact

Fort du succès de ce projet pilote, Monumental a mis en œuvre le projet « Deepening the Impact of FutureBUILDS » en 2024. Cette phase comprenait :

1. Deux événements d'apprentissage publics : un webinaire sur les pratiques de construction durable (52 participants) et une rencontre de réseautage en présentiel axée sur les parcours de promoteurs (80 participants).
2. Une révision du programme d'études réalisée dans le cadre d'ateliers de co-conception avec 7 anciens participants, 5 mentors et 4 conférenciers invités.
3. Une étude de faisabilité portant sur la création d'un fonds de développement immobilier BIPOC, alimentée par les avis de 10 experts du secteur et 23 entretiens individuels avec des professionnels des services financiers.

L'évaluation a porté sur l'efficacité du soutien continu, les défis persistants des participants, ainsi que la réceptivité du secteur des services financiers face à la création d'un fonds de développement immobilier BIPOC dédié.

Phase 4 – Déploiement à grande échelle et maximisation de l'impact

En 2025, Monumental a fait passer le programme à l'échelle supérieure en lançant une deuxième cohorte de l'incubateur FutureBUILDS, réunissant 26 entrepreneurs BIPOC en milieu de carrière. Ils ont également lancé la bourse FutureBUILDS NEXT, une initiative qui s'adresse à 15 professionnels noirs en début de carrière œuvrant dans le secteur du logement communautaire et de l'habitation de leadership noir. Deux conférences publiques, l'événement FutureBUILDS Insights et la conférence FutureBUILDS XP, ont permis d'étendre la portée du programme à l'ensemble de la communauté BIPOC du secteur immobilier. L'évaluation de cette phase a porté sur ce qui suit :

1. Dans quelle mesure ces deux programmes ont-ils permis de développer le capital social, les compétences essentielles, les connaissances et le leadership ?
2. Dans quelle mesure les choix de conception du programme, le mentorat, les visites sur le terrain et le voyage d'études à Halifax ont-ils influencé l'apprentissage des participants ?
3. Qu'ont révélé ces conférences quant à l'intérêt général des professionnels de l'immobilier issus des communautés BIPOC pour le renforcement du tissu social ?

Ce que nous apprenons

La crise du logement au Canada et le manque de représentation qui en découle sont les deux facettes d'un même problème

La SCHL estimant que 3,5 millions de logements supplémentaires seront nécessaires d'ici 2030, le secteur a un besoin urgent de nouveaux promoteurs immobiliers. Pourtant, les personnes racisées, qui représentent plus de la moitié de la population de Toronto, n'occupent que 14 % des postes de direction dans le secteur immobilier. Les entrepreneurs BIPOC apportent des savoirs communautaires et une expérience vécue qui constituent un véritable avantage concurrentiel sur le marché de l'habitation de moyenne densité — un segment que les grands promoteurs ont tendance à négliger. Favoriser leur entrée dans ce secteur est à la fois un impératif en matière d'équité et une stratégie concrète pour combler le déficit de logements au Canada.

On ne peut concevoir pour des communautés sans d'abord les avoir écoutées

La décision de Monumental de commencer par une phase de recherche rigoureuse a permis à FutureBUILDS de s'appuyer dès le départ sur des expériences concrètes. Cette étude a confirmé que la sous-représentation aux postes de direction est le reflet d'une exclusion structurelle, et non d'un manque d'intérêt ou de compétences. Cela a confirmé que les professionnels BIPOC avaient avant tout besoin d'un accès aux réseaux, au mentorat et aux capitaux que le secteur leur a systématiquement refusé. Ces données factuelles ont orienté chacune des phases ultérieures du programme et demeurent le fondement de sa crédibilité.

Le renforcement du tissu social et le capital social figurent parmi les résultats les plus marquants et durables de FutureBUILDS

Les participants ont systématiquement souligné que le soutien de leurs pairs au sein de la cohorte était leur plus grande source d'appartenance, d'entraide et de confiance professionnelle — un pilier essentiel pour les professionnels BIPOC évoluant dans un secteur historiquement marqué par l'exclusion. Les participants ont également apprécié les échanges directs avec les mentors, les enseignants et les experts du secteur. Dans le secteur du développement immobilier, où la progression dépend largement des réseaux et de la confiance, les relations s'avèrent être à la fois un atout et une ressource, érigeant le capital social au rang de compétence professionnelle essentielle. L'acquisition de connaissances et de compétences ne suffit pas à elle seule à surmonter l'exclusion systémique; la réussite dépend tout autant de la culture du capital social, de la légitimité au sein du secteur et d'expériences pratiques immersives.

Les obstacles sont d'ordre structurel; les solutions le sont tout autant

Parmi les anciens participants interrogés, la quasi-totalité (8 sur 9) a fait état de difficultés à obtenir des capitaux avant d'intégrer FutureBUILDS; de plus, plus des deux tiers ont peiné à trouver des mentors ou des parrains, et les deux tiers ont éprouvé du mal à s'intégrer à des réseaux professionnels. C'est le résultat prévisible d'un secteur qui les a systématiquement exclus. À l'issue du programme, ces mêmes participants ont réalisé des progrès mesurables : 83 % ont apporté des modifications substantielles à leurs projets de développement résidentiel, 24 % ont étendu l'envergure de leurs propositions initiales et 35 % avaient déjà entamé le processus d'approbation auprès de la Ville de Toronto. Dans la deuxième cohorte de l'incubateur, la compréhension autoévaluée de la faisabilité et de la conception a presque triplé, passant d'une moyenne de 1,30 à 3,15. Ces résultats démontrent que les obstacles auxquels font face les professionnels BIPOC ne relèvent ni d'un manque de capacités ni d'un manque d'ambition, mais bien d'une question d'accès.

L'initiative FutureBUILDS a révélé des failles de conception et des contraintes majeures qui serviront de leçons pour l'avenir

Les différences de personnalité, les normes culturelles et de genre, ainsi que le niveau de maturité des projets ont grandement influencé l'aisance avec laquelle les participants ont pu saisir les opportunités de réseautage et de mentorat. Inadéquation entre l'expertise des mentors et les besoins des participants : un défi récurrent. Plus fondamentalement, l'accès au capital est resté un défi. Avant le programme, presque tous les participants avaient des difficultés, et après l'avoir suivi, la plupart en avaient toujours. Les programmes de renforcement des compétences sont nécessaires, mais pas suffisants : sans capitaux, les entrepreneurs BIPOC ne peuvent concrétiser leurs projets, quel que soit leur niveau de préparation.

La nécessité de disposer d'espaces inclusifs dans le secteur immobilier dépasse largement le cadre d'un simple programme

Les événements publics de FutureBUILDS démontrent que l'engouement des professionnels de l'immobilier BIPOC pour le perfectionnement et l'esprit de communauté dépasse largement le cercle des participants au programme. À travers toutes ses phases, Monumental a mobilisé plus de 1 300 personnes lors d'événements publics, de webinaires et de conférences, touchant ainsi un public bien plus vaste que ses seules cohortes principales. La Conférence XP 2025 a rassemblé 200 participants, dont 70 % se sont identifiés comme BIPOC. À l'issue de l'événement, 98 % d'entre eux ont déclaré avoir noué de nouvelles relations professionnelles et 85 % ont affirmé avoir gagné en confiance face au développement immobilier. FutureBUILDS bâtit un écosystème à l'échelle du secteur, au sein duquel les professionnels BIPOC peuvent trouver une communauté, de la visibilité et une pleine légitimité.

★ Pourquoi c'est important

La crise du logement au Canada ne relève pas uniquement d'un manque d'offre; elle s'accompagne également d'enjeux profonds en matière de représentation. Les populations les plus durement touchées par l'inabondance du logement sont précisément celles qui se trouvent les plus exclues du secteur qui s'efforce d'y remédier. FutureBUILDS se situe à la croisée de ces deux défis nationaux urgents; l'initiative démontre que la diversification du leadership dans le secteur immobilier est à la fois un impératif d'équité et une stratégie concrète pour combler l'écart en matière de logement au Canada. Face au besoin estimé de 3,5 millions d'unités résidentielles supplémentaires d'ici 2030, le pays ne peut se permettre de laisser en marge les talents, le savoir et l'ambition des communautés racialisées.

FutureBUILDS contribue directement à deux des axes prioritaires du Centre des Compétences futures. Dans le cadre du volet « [Pathways to Jobs](#) », l'initiative prépare une nouvelle génération de promoteurs immobiliers BIPOC en leur offrant les compétences, les réseaux et l'immersion sectorielle nécessaires pour intégrer ce secteur en forte croissance. Dans le cadre du volet « [Économies inclusives](#) », le programme démontre que le capital social constitue un levier essentiel de l'intégration au marché du travail pour les communautés en quête d'équité, et que l'élargissement de l'accès aux réseaux professionnels s'avère tout aussi crucial que la formation technique. Ces conclusions apportent un éclairage sur une question centrale pour ces deux domaines d'intervention : que faut-il réellement mettre en œuvre pour garantir un accès équitable aux opportunités économiques dans des secteurs historiquement exclusifs ?



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](#)

La solution proposée par FutureBUILDS est d'ordre structurel : Le développement des compétences porte ses fruits, mais uniquement s'il s'accompagne d'un maillage communautaire, de mentorat, d'apprentissage appliqué et d'un accès à des réseaux dont les professionnels BIPOC ont systématiquement été privés. Son modèle par cohortes offre une approche reproductible dont la pertinence dépasse largement l'immobilier, s'avérant transposable à tout secteur caractérisé par une forte demande, d'importantes barrières à l'entrée et un besoin crucial de diversifier son leadership.

FutureBUILDS illustre concrètement ce qu'est l'ingénierie de programmes intersectionnels, en tenant compte de l'influence de la race, du genre, du milieu socioéconomique et des normes culturelles sur l'expérience des participants. Pour que cette initiative atteigne son plein potentiel, les gouvernements et les bailleurs de fonds doivent aller plus loin : ils doivent associer l'investissement dans les compétences à des volets de financement dédiés aux promoteurs BIPOC, ainsi qu'à une collaboration intergouvernementale sur les politiques de logement abordable.

Enfin, ce modèle de projet souligne l'importance de consacrer du temps à un tel programme pour qu'il soit couronné de succès. Les relations, la confiance et l'esprit communautaire qui font le succès de ce programme ne peuvent se construire sur la base de cycles de financement courts. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de nouer des relations solides, en particulier lorsqu'il s'agit de remédier aux déséquilibres de pouvoir qui touchent les entrepreneurs issus de minorités ethniques. Pour les bailleurs de fonds, cela souligne l'importance d'harmoniser les calendriers de financement avec le rythme nécessaire à l'établissement de la confiance, et non pas seulement avec celui de la mise en œuvre des programmes.

► Prochaines étapes

En 2026, Monumental propulse FutureBUILDS à l'échelle supérieure grâce à un nouveau projet à deux volets, conçu pour évaluer si un modèle de formation intensif peut générer des résultats comparables à la formule initiale de plusieurs mois. Le premier volet, intitulé « **FutureBUILDS Focus Bootcamps** », propose trois journées intensives destinées aux professionnels racisés en milieu de carrière, couvrant la finance, le design et les politiques publiques. Le second volet, « **FutureBUILDS NEXT Leadership Labs** », consiste en deux sessions d'un jour s'adressant aux leaders de la relève issus des communautés racisées œuvrant dans les secteurs du logement abordable et du sans-lucratif.

Grâce à un modèle de co-conception, les diplômés des cohortes précédentes façonneront et animeront activement les Leadership Labs; ils approfondiront ainsi leur propre leadership tout en jetant des ponts entre les professionnels de la relève et les leaders du secteur. Une évaluation continue permettra de suivre les résultats immédiats ainsi que la trajectoire à long terme des diplômés, afin d'orienter le déploiement du programme à plus grande échelle.

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

Comment Citer Ce Rapport

Duarte, V. (2026). Rapport sur les perspectives du projet : Création d'un incubateur en développement immobilier BIPOC et d'un programme pilote | Intensifier l'impact de FutureBUILDS, 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.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures