



## L'avenir de l'immobilier au Canada

Lier les données, l'IA et les  
facteurs ESG pour stimuler la  
croissance et la résilience

Rapport annuel phare du groupe Immobilier de Deloitte Canada

# Contents

Introduction	03
Reprise sélective des investissements, des données fondamentales et des activités de location : secteurs où la valeur pourrait émerger en 2026	05
Au-delà des projets pilotes : élaboration d'une stratégie d'IA cohérente pour une transformation durable	11
De la fragmentation à l'intelligence : la feuille de route pour le PGI et la structure de données	17
De l'engagement à la conversion : intégrer les facteurs ESG à la création de valeur	22
Bâtir la société immobilière de demain	27
Annexe	28
Remerciements	29





# Introduction

Au cours du premier semestre de 2025, l'économie du Canada a été plus stagnante que stable. Les entreprises ont accumulé des stocks pour faire face au choc tarifaire, alors que la faiblesse des investissements a perduré, que les exportations ont chuté de 26,8 % au deuxième trimestre et qu'une perte nette de 38 500 emplois a porté le taux de chômage à 7,1 % en août<sup>1</sup>. Si un ralentissement de l'immigration et une faible croissance démographique pourraient alléger la pression sur le chômage, les conditions du marché du travail devraient demeurer difficiles à court terme.

L'inflation globale a reculé sous les 2 % grâce à l'élimination de la taxe carbone, bien que l'inflation sous-jacente se situe plutôt autour de 3 %<sup>2</sup>. Les droits de douane effectifs sur les ventes aux États-Unis demeurent relativement faibles (environ 2,9 % en juillet), car 95 % des exportations bénéficient des taux faibles ou nuls prévus par les exemptions de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM). L'acier, l'aluminium, le cuivre, le bois d'œuvre et les véhicules finis demeurent toutefois frappés lourdement par ces droits<sup>3</sup>.

Les perspectives à court terme sont moroses : les économistes de Deloitte Canada prévoient une croissance du PIB réel de seulement 1,3 % en 2025. Un ralentissement du marché du travail et de la croissance démographique pèserait sur la consommation, ce qui freinerait davantage le PIB<sup>4</sup>.

On s'attend toutefois à ce que la politique monétaire soutienne la croissance, puisque la Banque du Canada a réduit son taux directeur de 2,75 % à 2,25 % à la fin du mois d'octobre, et que les dépenses d'investissement et l'assouplissement réglementaire mis en œuvre par le gouvernement fédéral devraient aider à débloquer les dépenses d'investissement privées. Ces facteurs créent des conditions

favorables à une croissance plus forte en 2026, et on prévoit une augmentation du PIB de 1,7 % et une reprise des exportations de 3,4 %<sup>5</sup>. Les économistes de Deloitte Canada s'attendent à une hausse de 4,4 % des investissements résidentiels et d'environ 1 % des investissements non résidentiels en 2026, comparativement à une augmentation de 1,6 % et à un recul de 1,4 %, respectivement, en 2025<sup>6</sup>.

Bien que ces conditions puissent mettre davantage de capitaux à la disposition du secteur de l'immobilier et intensifier l'activité sur les marchés transactionnels et financiers, la demande dépendra largement de la capacité des locataires et des investisseurs à gérer l'incertitude et à tirer parti des politiques budgétaire et monétaire plus accommodantes pour prendre des décisions en matière de dépenses et d'investissement dans l'immobilier. La dynamique des marchés locatifs est également en évolution, les niveaux d'absorption demeurant inégaux pour les espaces de bureau, mais les bâtiments industriels, multifamiliaux et accueillant des centres de données affichent toujours un rendement supérieur. Le point commun est que les occupants recherchent des actifs bien gérés, durables et connectés numériquement qui offrent une meilleure expérience et une plus grande efficacité que leurs locaux précédents.

Dans un tel contexte, la transformation numérique est devenue un impératif. Les environnements technologiques de la plupart des sociétés immobilières sont encore fragmentés, constitués d'anciens progiciels de gestion intégrés (PGI), d'outils de gestion des relations avec la clientèle (CRM) déconnectés, de systèmes de gestion des bâtiments cloisonnés et de sources de données non structurées. Cette fragmentation nuit à la prise de décisions rapide et limite l'utilisation de l'IA. Un PGI

moderne et étroitement intégré à une structure centralisée de données sous gouvernance constitue la colonne vertébrale numérique des entreprises prêtes pour l'avenir, car il permet de consolider les données financières, opérationnelles et sur les actifs en une seule source de vérité. Une telle architecture ouvre la voie à l'automatisation, aux perspectives prédictives et à des systèmes d'IA agentiques qui peuvent agir de manière autonome, sans compromettre leur vérification et leur gouvernance.

Le potentiel de l'IA touche tous les aspects de la chaîne de valeur immobilière, qu'il soit question d'abstraction des contrats de location, de budgétisation, d'automatisation de la maintenance, d'engagement des locataires ou d'optimisation du développement durable. Pour garantir une mise en œuvre efficace de l'IA, il est crucial de formuler une stratégie claire et cohérente et d'établir un cadre de gouvernance solide muni de garde-fous appropriés, tout en priorisant le développement des compétences en IA et la gestion du changement.

Le projet de loi C-59 met en lumière le fait que les investisseurs et les organismes de réglementation exigent de plus en plus de transparence et des rapports fondés sur des données en ce qui concerne les émissions, la résilience et les effets sur les collectivités. En intégrant les données sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la structure numérique sur laquelle se fondent les décisions financières et opérationnelles, on s'assure que le développement durable n'est pas une réflexion après coup, mais une mesure fondamentale de la valeur des actifs et de l'entreprise.





Dans cette édition de notre série *L'avenir de l'immobilier au Canada*, nous mettons l'accent sur les grands thèmes qui devraient guider l'industrie canadienne de l'immobilier en 2026 et au-delà, et nous présentons nos réflexions sur les façons dont les organisations du secteur de l'immobilier au Canada peuvent évoluer et prospérer. Malgré l'incertitude et les enjeux macroéconomiques actuels, les dirigeants du secteur devraient se pencher sur les grands thèmes que nous exposons. Ceux qui sauront relever les défis à venir en tenant le cap se donneront une chance d'améliorer leur efficacité opérationnelle, d'accélérer leur croissance, de développer de nouveaux flux de revenus et de renforcer leur gestion des risques. Nos observations sont étayées par notre sondage auprès des propriétaires d'immeubles et des locataires canadiens et notre sondage mondial (qui englobe le Canada) auprès des propriétaires et des investisseurs (reportez-vous à la section sur la méthodologie pour plus de précisions).

#### Les grands thèmes sont les suivants :

1

Reprise sélective des investissements, des données fondamentales et des activités de location : secteurs où la valeur pourrait émerger en 2026

2

Au-delà des projets pilotes : élaboration d'une stratégie d'IA cohérente pour une transformation durable

3

De la fragmentation à l'intelligence : la feuille de route pour le PGI et la structure de données

4

De l'engagement à la conversion : intégrer les services ESG à la création de valeur





# Reprise sélective des investissements, des données fondamentales et des activités de location : secteurs où la valeur pourrait émerger en 2026

Les investissements dans les biens immobiliers commerciaux au Canada augmenteront probablement en raison de l'amélioration de l'accès au capital et de la baisse des coûts d'emprunt. Toutefois, la demande locative pourrait être partagée, car les locataires font preuve de prudence avant de conclure de nouveaux contrats de location, ont des attentes accrues en ce qui concerne les commodités et les améliorations, et présentent des demandes qui varient en fonction des types de propriétés et d'espaces (p. ex., salles de réunion, zones flexibles ou espaces de collaboration).

## **Regain d'optimisme des propriétaires de biens immobiliers commerciaux quant à la croissance des revenus en 2026**

**Croissance des revenus et investissements :** Seulement 28 % des propriétaires de biens immobiliers commerciaux ayant répondu à notre sondage canadien ont indiqué s'attendre à une croissance des revenus de plus de 5 % en 2025 en raison de la faiblesse et de l'incertitude économiques actuelles. Les trois quarts d'entre eux ont toutefois affirmé s'attendre à une croissance des revenus supérieure à 5 % en 2026<sup>7</sup>. Il demeure bien entendu possible qu'ils aient à composer avec certaines difficultés, les locataires que nous avons interrogés s'attendant notamment à adopter une approche plus prudente vis-à-vis de l'augmentation de leur budget immobilier en 2026, compte tenu de la faiblesse de l'économie et de l'incertitude qui règne dans le monde des affaires. En ce qui concerne la priorité au niveau des investissements, trois répondants sur cinq ont indiqué chercher à accroître la rentabilité des capitaux et à réduire les coûts d'emprunt par une optimisation de leurs structures de financement; une proportion similaire de répondants indiquent vouloir aligner leurs investissements sur la dynamique du marché régional<sup>8</sup>.

**Impact des tarifs douaniers :** Du côté de l'offre, les propriétaires que nous avons interrogés subissent les répercussions des tarifs douaniers sous la forme d'une augmentation des coûts des matériaux, conséquence des fluctuations des tarifs et des contre-mesures tarifaires sur l'acier et l'aluminium, et de retards dans la chaîne d'approvisionnement. Du côté de la demande, les locataires disent réagir aux pressions tarifaires en resserrant leurs budgets, en limitant leurs projets d'expansion et en accordant une priorité renouvelée à la flexibilité et à la personnalisation des contrats de location et des locaux.

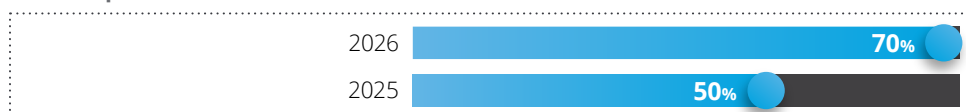




**Activités de fusion et acquisition :** La baisse des taux d'intérêt, la stabilisation des conditions de financement et des évaluations appropriées sont susceptibles de stimuler les activités de fusion et d'acquisition au cours des 12 prochains mois. Près de 70 % des propriétaires interrogés ont indiqué prévoir prendre de l'expansion à l'étranger, contre 50 % l'an dernier. En outre, 56 % prévoient se départir d'actifs non essentiels, comparativement à 44 % des répondants du sondage précédent. Et 53 % des propriétaires et investisseurs canadiens s'attendent à une intensification des activités de fusion et d'acquisition, ce qui les place au-dessus des 52 % observés en Amérique du Nord et des 49 % à l'échelle mondiale<sup>9</sup>. Le principal objectif des fusions et acquisitions à l'échelle mondiale est d'acquérir de nouvelles capacités technologiques. Du côté des propriétaires et investisseurs canadiens, il est plutôt question d'étendre leur portée à l'extérieur de leur région d'origine ainsi que d'accroître l'échelle de leurs opérations. En matière de types d'immeubles, les propriétaires et investisseurs canadiens prévoient que les locaux industriels, de logistique et d'entreposage offriront les plus grandes possibilités d'investissement en 2025 et 2026, suivis par les actifs de l'économie numérique comme les centres de données.

**Figure 1 : Activités de fusion et acquisition**

**Plan d'expansion internationale**



**Plan de vente d'actifs non essentiels**



**Optimisme des propriétaires à l'égard de l'augmentation des activités de fusion et acquisition**



Source : Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada; Sondage mondial sur les perspectives du secteur de l'immobilier commercial pour 2026 de Deloitte.



Les données fondamentales et les délais administratifs varient d'une ville et d'une province à l'autre

**Données fondamentales :** En 2026, les propriétaires prévoient un resserrement des données fondamentales du marché de Toronto, une proportion d'entre eux plus faible que l'an dernier *s'attendant à une hausse des loyers, des prix des propriétés et de la disponibilité des capitaux*. On prévoit toutefois une amélioration sur d'autres marchés, dont ceux de Montréal, d'Edmonton et d'Ottawa, où plus de propriétaires qu'en 2025 s'attendent à une hausse des loyers et de la disponibilité des capitaux, et moins anticipent une augmentation des taux d'inoccupation<sup>10</sup>.

**Délais de délivrance des permis et d'approbation :** Davantage de propriétaires que l'an dernier constatent une augmentation des délais de traitement des permis et des approbations pour les projets de construction et d'immobilier au niveau provincial, notamment en Ontario, au Québec et en Alberta. Il y a eu cependant une légère amélioration au niveau fédéral par rapport à l'année dernière.

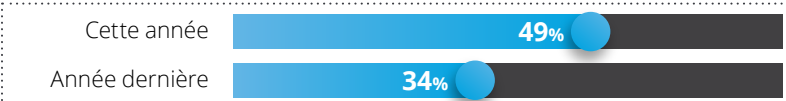
Par exemple, en Ontario, 52 % des propriétaires ont relevé une augmentation des délais de traitement, comparativement à 48 % l'an dernier; au Québec, les chiffres sont de 49 % cette année par rapport à 34 % l'an dernier; et en Alberta, ils sont de 45 % par rapport à 36 %<sup>11</sup>. Au niveau fédéral, ce sont 40 % des propriétaires qui ont signalé une augmentation des délais, comparativement à 42 % l'an dernier<sup>12</sup>.

Figure 2 : Délais de délivrance des permis et d'approbation

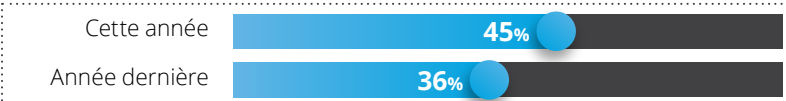
Propriétaires ayant constaté des délais de traitement plus longs en Ontario



Propriétaires ayant constaté des délais de traitement plus longs au Québec



Propriétaires ayant constaté des délais de traitement plus longs en Alberta



Propriétaires ayant constaté des délais de traitement plus longs à l'échelle fédérale



Source : Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada; Sondage mondial sur les perspectives du secteur de l'immobilier commercial pour 2026 de Deloitte.



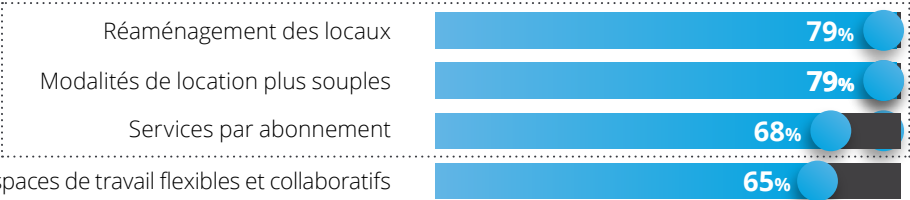
La demande locative et les attentes des locataires à l'égard des commodités continuent d'évoluer

**Stratégie de location des locataires :** Les locataires cherchent à réduire leurs coûts grâce à des concessions locatives, à des baisses de loyer et à des conditions de location plus flexibles<sup>13</sup>. Les locataires de petite et moyenne taille (dont le chiffre d'affaires se situe entre 100 et 500 millions de dollars) sont plus susceptibles que les autres de négocier des baisses de loyer; ce groupe est de plus en plus enclin à opter pour les baux à court terme. Les locataires de grande taille (dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 millions de dollars) sont plus ouverts aux services par abonnement (68 %), au réaménagement des locaux (79 %) et aux modalités de location souples (79 %)<sup>14</sup>. En outre, près des deux tiers des locataires ont indiqué s'attendre à une plus grande demande pour les espaces flexibles et collaboratifs en 2026, alors qu'ils étaient 55 % l'an dernier.

**Stratégie des locataires en matière de milieu de travail :** Le sondage de cette année a fait ressortir une augmentation du nombre de locataires qui prévoient chercher des espaces près des centres-villes au cours de la prochaine année, soit 58 %, comparativement à 48 % l'an dernier. Cette situation est en partie attribuable au regain d'intérêt actuel pour le travail en présentiel. Par exemple, 48 % des locataires ont indiqué avoir constaté que les politiques pour 2026 privilégiaient davantage le travail en présentiel, comparativement à 43 % pour 2025<sup>15</sup>.

Figure 3 : Stratégie des locataires en matière de location et de milieu de travail

Stratégie de location des locataires importants pour 2025 et 2026



Stratégie relative au lieu de travail pour 2025 et 2026



Source : Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

**Attentes à l'égard des commodités et des améliorations axées sur la santé et le bien-être, la durabilité et l'aspect pratique :** Les locataires affirment qu'on leur fournit la plupart des commodités de leur choix, à l'exception de services tels que le nettoyage à sec, l'accès à un centre de mise en forme et des services de traiteur sur place. Les principales commodités appréciées des locataires sont essentiellement technologiques, par exemple des applications mobiles pour gérer les services de l'immeuble, l'entrée sans contact dans l'immeuble et un accès internet haute vitesse constant<sup>16</sup>. Par ailleurs, les préférences des locataires et des propriétaires se rejoignent en ce qui concerne l'amélioration des systèmes de gestion des déchets, de la qualité de l'eau, des mesures de désinfection, de l'accessibilité et de la qualité de l'air à l'intérieur<sup>17</sup>.





## Perspectives d'avenir : priorités macroéconomiques pour 2026

Après une année d'activité stagnante caractérisée par une croissance faible du PIB, des conditions défavorables pour les exportations et une grande incertitude politique, les propriétaires immobiliers canadiens envisagent 2026 avec un optimisme prudent. À la fin de 2025, les indicateurs du marché témoignent d'une stabilisation du sentiment des acteurs du marché locatif et de redéploiements sporadiques de capitaux, même si les répercussions des politiques commerciales continuent de faire pression sur les régions exportatrices et les corridors industriels. Ces dynamiques ont créé deux catégories d'occasions distinctes, les données fondamentales des principaux marchés métropolitains et des catégories d'actifs immobiliers résilients (dont les bâtiments multifamiliaux, les établissements de logistique et les centres de données) affichant une tendance à la reprise, tandis que les marchés secondaires et axés sur les exportations sont confrontés à des risques asymétriques. Pendant ce temps, les activités de fusion et acquisition se sont intensifiées, les acheteurs stratégiques et les investisseurs solides financièrement cherchant à se consolider, à repositionner leurs actifs et à profiter des occasions découlant de projets en difficulté ou en transition en raison de problèmes de financement et de la demande inégale des occupants.





## Principales mesures à envisager par les leaders de l'immobilier





# Au-delà des projets pilotes : élaboration d'une stratégie d'IA cohérente pour une transformation durable

L'IA ne doit plus être considérée comme un exercice d'innovation facultatif dans le secteur canadien de l'immobilier, mais plutôt comme un catalyseur fondamental de la valeur des activités et des actifs. Les propriétaires, les développeurs et les exploitants qui utilisent des capacités fondées sur l'IA peuvent s'attendre à des gains d'efficacité opérationnelle et à une meilleure croissance. Ce qui permet aux entreprises de se distinguer n'est pas le nombre de projets pilotes, mais plutôt la présence d'une stratégie d'IA cohérente, d'une feuille de route claire pour l'expansion de son utilisation, d'une sensibilisation et d'une compréhension accrues de l'IA et d'une structure de gouvernance robuste qui garantit que l'adoption de l'IA se fait de façon sécuritaire, fiable et conforme aux attentes des parties prenantes.

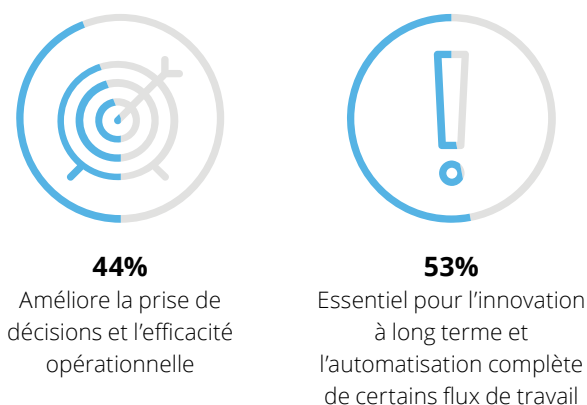
## Transformationnel est un terme qui évolue

En un an, la conversation sur l'IA a radicalement changé. Le lancement de solutions d'IA agentiques (des systèmes capables d'exécuter des tâches comportant plusieurs étapes avec un certain degré d'autonomie) a marqué une nouvelle étape de l'adoption de l'IA. Alors qu'auparavant l'accent était mis sur l'utilisation des grands modèles de langage comme outils d'aide à la productivité, l'IA agentique promet maintenant de réorganiser les flux de travail fondamentaux, qu'il soit question de gestion des renouvellements de bail, de cycles d'approvisionnement ou de planification de scénarios au niveau du portefeuille. Cette évolution donne aux sociétés immobilières l'occasion d'aller plus loin que les simples projets pilotes qui génèrent des gains d'efficacité isolés.

En effet, 44 % des dirigeants de sociétés immobilières qui ont répondu à notre sondage canadien considèrent que l'IA agentique est déjà utile pour améliorer la prise de décisions et l'efficacité opérationnelle, et 53 % la considèrent comme essentielle pour l'innovation à long terme et l'automatisation complète de certains flux de travail<sup>18</sup>. En fait, les propriétaires et les investisseurs canadiens se montrent plus enthousiastes face à l'IA agentique que leurs homologues internationaux. Par exemple, 53 % des répondants canadiens au sondage mondial s'intéressent à l'IA agentique, et 56 % aux systèmes multiagents (l'utilisation d'un réseau d'agents d'IA interconnectés remplissant chacun un rôle), comparativement à 40 % et à 42 %, respectivement, chez nos répondants à l'échelle mondiale<sup>19</sup>.

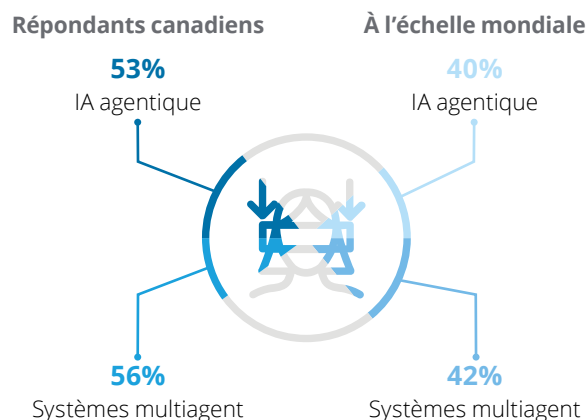
Il n'est donc pas surprenant que la définition du terme *transformationnel* ait également évolué. Il y a un an, une transformation pouvait être un robot conversationnel en mesure de répondre aux demandes des locataires. Aujourd'hui, le terme représente plutôt la capacité à réduire les délais de prise de décisions, à automatiser les processus financiers courants ou à s'appuyer sur les données pour déterminer la répartition des actifs dans un portefeuille. Pour les dirigeants de sociétés immobilières, il n'est plus simplement question de démontrer la viabilité du nouvel outil, il faut en tirer une valeur durable et mesurable.

**Figure 4 : Point de vue des locataires sur l'IA agentique**



Source : Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

**Figure 5 : Intérêt à l'égard de l'IA agentique**



Source : Sondage mondial sur les perspectives du secteur de l'immobilier commercial pour 2026 de Deloitte.





## Une stratégie d'IA cohérente est un facteur essentiel de réussite à long terme

Étant donné que **seulement 8 % des répondants canadiens** à notre sondage mondial sur l'immobilier ont indiqué que des solutions d'IA étaient intégrées dans l'ensemble de leur entreprise, un facteur de différenciation essentiel pour les leaders canadiens de l'immobilier en 2026 pourrait être d'avoir une **stratégie d'IA** claire et cohérente. Qui plus est, bon nombre d'organisations ont abordé l'IA de manière ponctuelle en réalisant des projets pilotes isolés sans vision claire de la façon dont ces capacités pourraient créer de la valeur pour l'entreprise. En effet, **une étude récente et largement citée du MIT a révélé que 95 % des projets pilotes en matière d'IA générative n'ont pas eu de retombées mesurables**<sup>20</sup>. L'une des principales raisons invoquées est que les projets pilotes étaient souvent des démonstrations statiques qui n'apprenaient pas ou ne s'adaptaient pas à l'évolution des flux de travail.

En l'absence d'un cadre stratégique, les projets pilotes manquent souvent de contexte, d'orientation ou de mécanismes de rétroaction et d'itération, alors qu'une stratégie bien définie assure la cohérence. Elle commence souvent par l'harmonisation des objectifs d'affaires, notamment la croissance des revenus et la création de valeur, l'expérience des locataires, l'optimisation de la répartition des capitaux entre les portefeuilles, l'efficacité opérationnelle et l'optimisation des coûts. Une stratégie cohérente peut comprendre une feuille de route des initiatives d'IA prioritaires sur un horizon de trois à cinq ans. Une telle **feuille de route** peut permettre non seulement de définir l'ordre approprié des investissements (par exemple, la modernisation du PGI avant l'adoption à grande échelle de l'IA générative), mais également de s'assurer que chaque initiative d'IA est directement liée aux indicateurs clés de performance (ICP) financiers et opérationnels, tels que l'amélioration du rendement, l'augmentation de la fidélisation des locataires, la réduction de la maintenance réactive et la réduction de la durée du cycle de renouvellement des contrats de location.

## Cadre de gouvernance et mesures de protection : la clé de la mise en œuvre d'une stratégie d'IA

La gouvernance est la contrepartie de toute stratégie et permet de s'assurer que les ambitions d'IA sont réalisées de manière responsable. Les sociétés immobilières exercent leurs activités dans un environnement réglementé et capitalistique, où les investisseurs, les prêteurs et les organismes de réglementation exigent transparence et confiance. Un **cadre de gouvernance** solide établit cette confiance en intégrant de la discipline à chaque niveau d'adoption de l'IA. Du **point de vue des données**, cela signifie établir des normes sur la propriété et la qualité, faire respecter les exigences en matière de traçabilité et de résidence des données et appliquer les principes de protection de la vie privée dès la conception, des réflexes essentiels dans un contexte canadien où **l'IA souveraine** et la résidence des données sont de plus en plus importantes. Du **point de vue du modèle**, la gouvernance nécessite une validation régulière de l'exactitude, de l'équité et de l'atténuation des biais, ainsi que des pistes d'audit permettant d'**expliquer** et de justifier les décisions fondées sur l'IA, qui vont des communications avec les locataires aux recommandations de souscription de prêts.

Sur le plan opérationnel, les **mesures de protection** deviennent particulièrement importantes lorsque les systèmes d'IA agentiques commencent à automatiser des processus en plusieurs étapes. Par exemple, un agent d'IA responsable du flux des travaux de location peut être autorisé à extraire des clauses des contrats de location, à rédiger des offres de renouvellement et à recommander des positions de négociation, mais la gouvernance exige que l'approbation finale incombe à un gestionnaire de location. De même, un agent d'IA chargé de l'approvisionnement peut être habilité à comparer des offres et à signaler des anomalies, mais il ne peut pas prendre d'engagements financiers importants sans l'approbation de deux personnes. Ces contrôles à **intervention humaine** créent un équilibre : l'IA permet de gagner temps et efficacité, alors que la gouvernance assure le maintien de la responsabilité et de la gestion des risques.

Enfin, la gouvernance doit s'étendre au conseil d'administration. La stratégie d'IA devrait être un **point permanent à l'ordre du jour des comités d'audit, de gestion des risques et des technologies**, et permettre une surveillance claire de la façon dont l'IA influence l'exploitation, les relations avec les locataires et les nouveaux investissements. En intégrant l'IA à la gouvernance d'entreprise plutôt que de la considérer comme un projet secondaire, les sociétés immobilières démontrent aux investisseurs, aux locataires et aux organismes de réglementation que son adoption est délibérée, disciplinée et axée sur la création de valeur à long terme.



## Adapter la stratégie et la gouvernance de l'IA à la complexité de l'immobilier

L'immobilier est un secteur particulièrement complexe et capitalistique. En raison de cette complexité, il faut adopter une approche sur mesure de la stratégie et de la gouvernance de l'IA en fonction des priorités et des modèles d'exploitation distincts des différents intervenants, dont les propriétaires, les exploitants et les développeurs. Les **propriétaires**, par exemple, peuvent chercher avant tout à maximiser la valeur à long terme de leurs actifs au moyen d'une structure de données intégrée, de jumeaux numériques et de l'analytique prédictive. Les **exploitants** pourraient mettre l'accent sur l'efficacité des services, l'automatisation des flux des travaux et l'expérience des locataires, ce qui demande l'intégration d'assistants IA et une orchestration intelligente des processus. Les **développeurs**, quant à eux, pourraient chercher à utiliser l'IA pour concevoir des projets, prévoir les risques et optimiser la prestation de services afin de gérer les coûts et la complexité de la réglementation. Il ressort que l'adoption d'une approche d'IA universelle risque d'être incompatible avec chacune de ces réalités d'affaires. L'adaptation de la stratégie d'IA permet donc de faire en sorte que les investissements dans les données, l'infrastructure et la gouvernance soutiennent directement les principaux catalyseurs de valeur de chaque organisation, ce qui favorise l'innovation progressive et permet de quantifier les retombées dans les différents types de sociétés immobilières.

D'un point de vue **fonctionnel**, les équipes pourraient réaliser de courts sprints d'IA dans le but d'atteindre des résultats précis, en phase avec les cycles du service en cause, par exemple les cycles de dépenses en immobilisations pour la **construction**, les périodes de souscription pour l'**investissement**, et les échéanciers de location et de renouvellement pour la **gestion immobilière**.

En bref, pour réussir l'adoption de l'IA dans le secteur de l'immobilier, il faut rechercher l'équilibre entre la discipline de l'entreprise et la souplesse dont ont besoin ses différents services, en respectant les différents rythmes et priorités en matière d'investissement, d'exploitation et de développement.



## Aider les gens à se préparer à un avenir propulsé par l'IA

Les **connaissances en IA** des sociétés immobilières canadiennes demeurent inégales. La plupart d'entre elles en sont encore aux premiers stades de la compréhension de la façon de transformer le potentiel de cette technologie en valeur concrète pour leur entreprise. Bien des équipes sont en mesure de définir des cas d'utilisation, mais ne maîtrisent pas suffisamment la technologie pour évaluer les risques, interpréter les résultats des modèles et redéfinir les flux des travaux en fonction des perspectives obtenues grâce à l'IA.

L'amélioration des connaissances en IA et la gestion du changement demandent un effort de leadership et de changement culturel dans l'ensemble de l'organisation. Les sociétés immobilières peuvent intégrer la sensibilisation à l'IA à leurs programmes de leadership et de formation en entreprise, et ainsi faire en sorte que les équipes comprennent bien le potentiel et les limites de l'IA dans les domaines de la location, de l'exploitation et des finances. Des programmes pilotes structurés axés sur la **collaboration multidisciplinaire**, par exemple le jumelage d'experts en affaires à des scientifiques de données, peuvent aider les employés à acquérir une expérience pratique et concrète. Une gestion efficace du changement permet de redéfinir l'IA comme un outil d'augmentation et non de remplacement; cela nécessite une communication claire des objectifs et des avantages de l'IA. D'autres mesures, comme la désignation de **champions du changement**, la mise à jour des rôles et l'établissement de liens entre les résultats obtenus grâce à l'IA et la rémunération incitative, favorisent également l'adoption de l'IA. Tout cela repose sur une gouvernance solide et une communication transparente au sujet des questions d'éthique et de responsabilité des données, ce qui instaure un climat de confiance et prépare à l'adoption responsable de l'IA à grande échelle.





## Regard vers l'avenir : de l'expérimentation à la compétence

En 2026, les sociétés immobilières canadiennes devraient envisager de faire passer leurs programmes d'IA de l'étape de l'expérimentation tactique à celle de l'adoption disciplinée à l'échelle de l'organisation. La forme même de l'IA évolue : les grands modèles de base sont en bonne position pour continuer d'alimenter l'analytique au niveau du portefeuille et la présentation de l'information aux investisseurs, tandis que les **petits modèles affinés** et les **capacités d'inférence de l'IA en périphérie** pourront vraisemblablement servir à des fonctions de commande des bâtiments dans les immeubles à faible latence et où la confidentialité est importante, ainsi qu'aux interactions avec les locataires. Selon toute vraisemblance, les organisations qui se démarqueront seront celles qui considèrent l'IA comme une capacité stratégique plutôt qu'une série de solutions ponctuelles. Tout indique également que la gouvernance et la conception centrée sur l'humain seront non négociables, car l'on s'attend à ce que la validation du modèle, les pistes d'audit, les contrôles humains et les mesures de protection fondées sur les rôles prennent autant d'importance que les mesures d'exactitude.

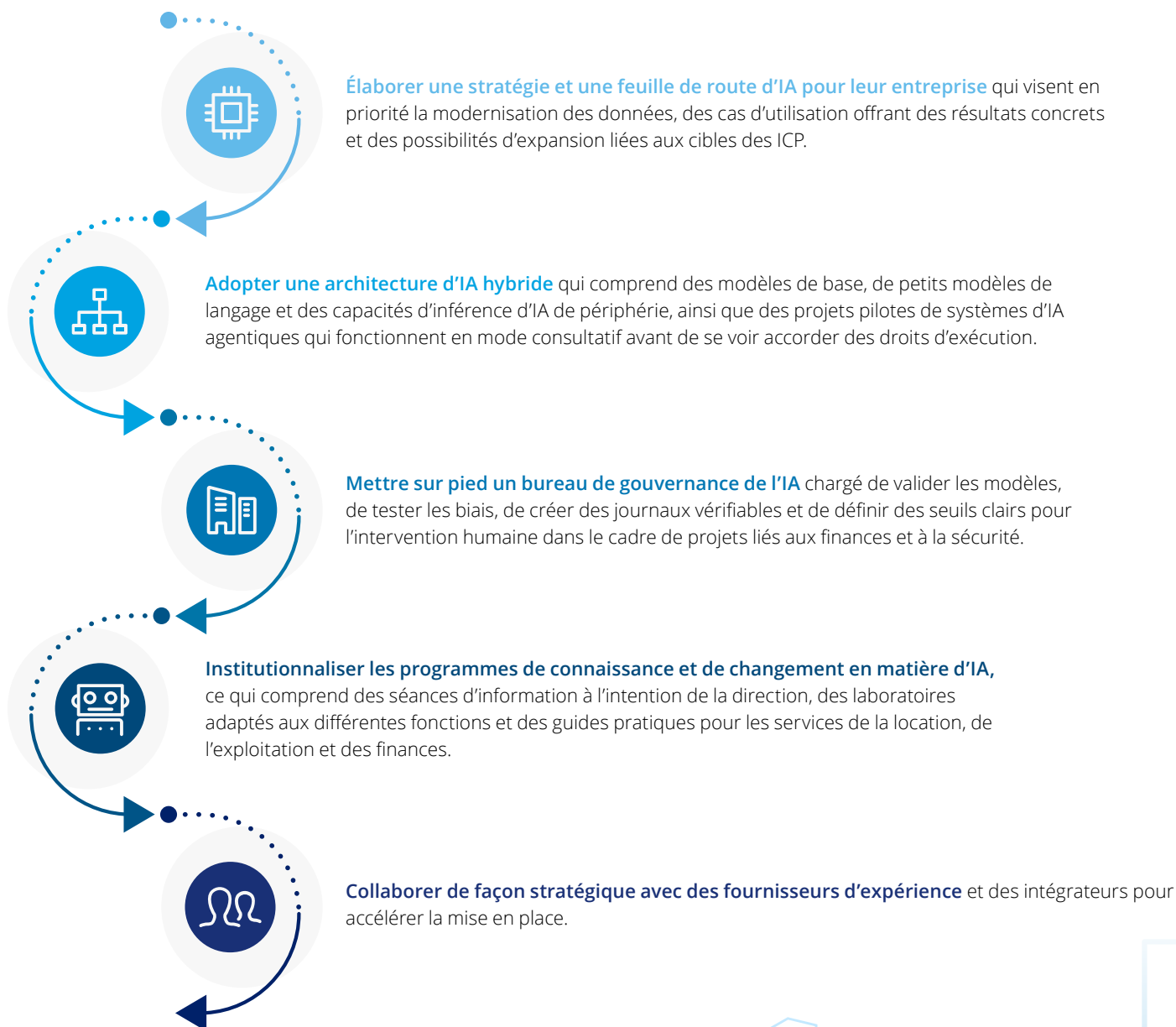
Lorsque la stratégie et la gouvernance fonctionnent en tandem, elles assurent l'équilibre nécessaire entre des objectifs ambitieux et un contrôle prudent. Cet équilibre pourrait permettre aux sociétés immobilières canadiennes de développer leurs capacités d'IA de manière responsable, optimisant ainsi l'efficacité, la résilience et la découverte de nouvelles occasions de croissance, sans mettre en péril la confiance nécessaire à l'obtention de leurs permis d'exploitation.

En somme, la valeur durable dépend du facteur humain : les organisations qui combinent l'amélioration des capacités et la gestion du changement à des ICP mesurables peuvent transformer des projets pilotes en résultats tangibles pour leur portefeuille. Ces entreprises seront à même de prendre des décisions plus rapides, de réduire leurs coûts d'exploitation et de définir des feuilles de route claires vers une création de valeur durable axée sur les données.





## Principales mesures à envisager par les leaders de l'immobilier





# De la fragmentation à l'intelligence : la feuille de route pour le PGI et la structure de données

Les portefeuilles immobiliers contiennent souvent un mélange de PGI locaux, d'anciens systèmes comptables, de plateformes de gestion des installations ou de systèmes de gestion des immeubles (SGI) disparates ainsi qu'une multitude de feuilles de calcul et de fichiers PDF servant au suivi des baux, des factures et des billets de service. Concrètement, cela peut se traduire par des identificateurs d'actifs non uniformes, des unités hétérogènes, des bons de travail sans horodatage et des clauses de location prisonnières d'un contrat numérisé, ce qui limite les capacités d'analyse et d'automatisation. Le fait que les groupes travaillent en silo aggrave le problème. Par exemple, les équipes des opérations s'appuient sur les données des SGI, les équipes responsables de la location sur des CRM autonomes et les équipes des finances sur des fichiers exportés de PGI plein de correctifs. Cela entraîne la création de dossiers en double et la nécessité d'effectuer des rapprochements manuels, ce qui cause ensuite des problèmes pour la production des rapports, des retards dans les clôtures de fin de mois et des zones d'ombre qui peuvent nuire à la confiance des investisseurs et à l'agilité opérationnelle.

Comme le révèle notre sondage sur l'immobilier au Canada, l'accès à des données de qualité et les problèmes de compatibilité avec les anciens systèmes constituent les deux principaux obstacles auxquels les propriétaires se heurtent lors de la mise en œuvre de technologies émergentes telles que l'IA générative (IAG)<sup>21</sup>.

Les propriétaires ont indiqué que les principaux obstacles qui les empêchent d'utiliser efficacement les données sont les systèmes traditionnels (54 %), les processus manuels (48 %) et la combinaison de systèmes cloisonnés et d'une intégration défectueuse (44 %)<sup>22</sup>.

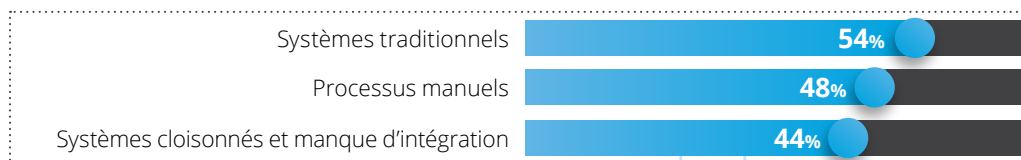
En outre, le contrôle opérationnel des données relatives aux bâtiments est réparti entre les principales parties prenantes. Seuls 37 % des propriétaires répondants ont indiqué avoir le contrôle de la majorité des données générées dans leurs bâtiments, tandis que 40 % ont révélé que ce sont les gestionnaires d'installations qui ont le contrôle de la plupart d'entre elles<sup>23</sup>.

**Figure 6 : Problèmes éprouvés par les propriétaires lors de la mise en œuvre des technologies émergentes et de l'utilisation des données**

## Principaux problèmes liés à la mise en œuvre d'une IA générative



## Principaux problèmes les empêchant d'utiliser efficacement les données



Source : Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.





## Un PGI moderne et une structure centralisée de données sont la colonne vertébrale numérique d'une société immobilière prête pour l'IA

Un PGI modernisé et étroitement intégré à une structure centralisée de données sous gouvernance peut constituer la colonne vertébrale numérique des sociétés immobilières optimisées par l'IA. Traditionnellement, les PGI dans le secteur de l'immobilier sont fragmentés, propres à un bien immobilier particulier ou axés sur les finances. Ils fonctionnent souvent en silo, en parallèle des flux de travaux des équipes de location, de gestion d'actifs, des installations et du développement. Un PGI modernisé, en revanche, s'appuie sur l'infonuagique native, des données intégrées et l'IA. De plus, il relie les systèmes opérationnels comme les CRM, les systèmes de gestion de projet et les plateformes financières. Il offre aussi une vue unifiée en temps réel du rendement du portefeuille pour l'ensemble des locataires, des actifs et des aspects financiers.

En plus d'un PGI moderne, les sociétés immobilières ont besoin d'une couche de données centrale qui se situe entre les systèmes opérationnels et l'analytique opérationnelle, soit un réseau distinct qui normalise les identifiants des actifs et des locataires, les unités et les horodatages, et recueille en continu les données des capteurs et des bons de travail. Cette couche utilise des interfaces de programmation d'applications (API) simples, tient à jour les règles de traçabilité et de résidence des données et produit des flux vérifiables de données, obtenues avec le consentement des utilisateurs, pour produire des rapports et alimenter l'IA. En bref, le PGI sert aux transactions officielles d'une société, tandis que la couche de données centrale permet d'épurer l'information et de la rendre cohérente et utilisable afin que les agents d'IA générative puissent raisonner, automatiser les actions et générer une valeur mesurable en toute sécurité.

Par exemple, un outil d'IA générative axée sur l'automatisation de l'abstraction des contrats de location, le rapprochement des dépenses ou la production d'analyses des écarts doit pouvoir récupérer des données épurées et normalisées à l'aide de l'API provenant du PGI et de la couche de données centrale sous gouvernance. De même, un système d'IA agentique capable d'exécuter des actions en plusieurs étapes, comme déclencher des flux de travaux de maintenance ou générer des prévisions financières, nécessite l'accès à une source

unique de vérité qui relie les données transactionnelles structurées du PGI aux données opérationnelles et aux données des capteurs, consolidées au sein de la structure de données. Ainsi, les agents d'IA peuvent exécuter les tâches de manière fluide dans l'ensemble des applications tout en demeurant vérifiables. [Toutefois, comme le montre notre sondage sur le marché immobilier au Canada, moins d'un tiers des propriétaires utilisent des systèmes intégrés qui fournissent une source unique de vérité<sup>24</sup>.](#)

**Imaginez un flux de travaux de maintenance prédictive activé par cette colonne vertébrale numérique.** Dans une configuration traditionnelle, les données des systèmes d'un bâtiment comme les relevés des capteurs du système CVC, la consommation d'énergie, les bons de travail et les journaux des fournisseurs se trouvent dans des plateformes qui ne sont pas connectées, nécessitant souvent une coordination et des examens manuels. À l'opposé, la colonne vertébrale numérique proposée fait en sorte que les données circulent continuellement dans une plateforme de données unifiée. Un **agent d'entretien prédictif** alimenté par l'IA générative peut ensuite analyser ces flux de données pour détecter des signes précoces de dérèglement du matériel, comme l'augmentation des niveaux de vibrations dans un refroidisseur de toit ou des relevés de pression irréguliers provenant d'une pompe. En s'appuyant sur les données de maintenance historiques, les ententes sur les niveaux de service avec les fournisseurs et les paramètres de coût stockés dans le PGI, l'agent peut prévoir les fenêtres de défaillance potentielles et calculer le meilleur moment pour intervenir. Enfin, un **système d'IA agentique** peut agir de manière autonome pour générer un bon de travail dans le PGI, planifier le service du fournisseur approprié et aviser l'équipe des installations, tout en modifiant les prévisions budgétaires en temps réel. Chaque étape est vérifiable, avec des options de prise de contrôle par l'humain et des mesures de protection intégrées dans la couche de gouvernance.

Cet exemple montre comment un PGI modernisé et une structure centralisée de données transforment les données en décisions et en actions de façon à faire de l'IA un assistant opérationnel fiable plutôt qu'un accessoire. C'est l'intégration des systèmes, des données et de la gouvernance qui transforme les prévisions en gains d'efficacité mesurables et qui permet de réduire les temps d'arrêt et d'augmenter le bénéfice d'exploitation net (BEN).

**Moins de 1/3** < des propriétaires utilisent des systèmes intégrés qui fournissent une seule source de vérité





## Convertir les données en dollars

Améliorer le traitement des données et son PGI ne permet pas seulement de gagner en efficacité et de réduire les coûts, mais également de tirer parti des occasions d'accroître les revenus. Par rapport à l'année dernière, les locataires veulent davantage de nouveaux services payants par abonnement fournis par les propriétaires. Selon le sondage de cette année sur l'immobilier au Canada, les principaux services qui intéressent les locataires sont les logiciels et les applications qui leur permettent d'accéder aux services et à l'analytique de l'immeuble et de l'entretien, d'utiliser l'énergie renouvelable et d'avoir accès aux services et aux données sur les plateformes numériques des propriétaires<sup>25</sup>. En outre, les locataires ont indiqué vouloir connaître les données sur l'utilisation de l'espace, l'exploitation et l'entretien de l'immeuble, la consommation d'énergie et les mesures de durabilité pour contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle et à soutenir les initiatives en matière de durabilité.

Les propriétaires peuvent créer de la valeur en exploitant les données réelles cruciales de manière innovante. Par exemple, les données sur l'environnement bâti, y compris l'exploitation du bâtiment et l'utilisation de l'espace, peuvent être très utiles pour entraîner des robots humanoïdes, la nouvelle frontière de l'IA physique. Le **partenariat entre Brookfield et Figure AI**, un développeur en robotique assistée par l'IA, illustre l'importance de ces données : la société de placement mondiale met à disposition ses bâtiments et ses espaces afin que Figure AI puisse y entraîner ses robots humanoïdes, c'est-à-dire comprendre comment les personnes se déplacent, interagissent et accomplissent des tâches, et ainsi mieux fonctionner dans le monde réel. De plus, le partenariat vise à explorer des collaborations en matière d'infrastructure – par exemple, Brookfield pourrait fournir des centres de données pour l'IA – ainsi qu'à rechercher des occasions d'utilisation des robots humanoïdes dans l'ensemble du portefeuille de la société<sup>26</sup>.

### Principaux services recherchés par les locataires :



Logiciels et applications pour accéder au bâtiment



Utilisation d'énergie renouvelable et consommation de services sur place



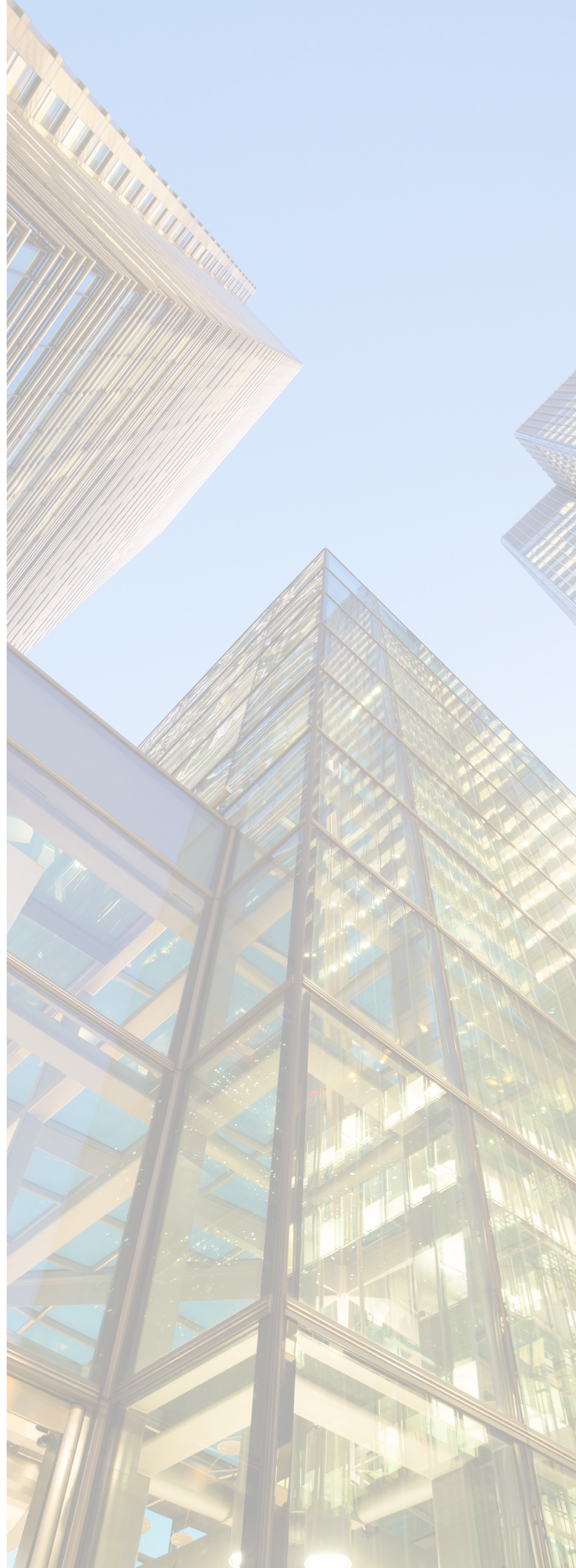
Accès aux données sur l'utilisation de l'espace, l'exploitation et l'entretien de l'immeuble



## Regard vers l'avenir : de données isolées à l'intelligence organisationnelle

En 2026, la recherche d'avantages opérationnels dans le secteur immobilier canadien sera définie par les données – non seulement le volume de signaux générés dans les bâtiments, mais aussi la capacité d'une entreprise à transformer ces données brutes en décisions fiables, vérifiables et basées sur l'analyse ainsi qu'en actifs monétisables. Un PGI modernisé et une structure centralisée de données, c'est-à-dire la colonne vertébrale numérique, intègrent les données financières, les données sur les contrats de location, les registres des actifs et l'exploitation en temps réel des systèmes fragmentés des PGI traditionnels dans un modèle de données qui prend en charge l'automatisation, les applications d'IA générative et la production de rapports conformes.

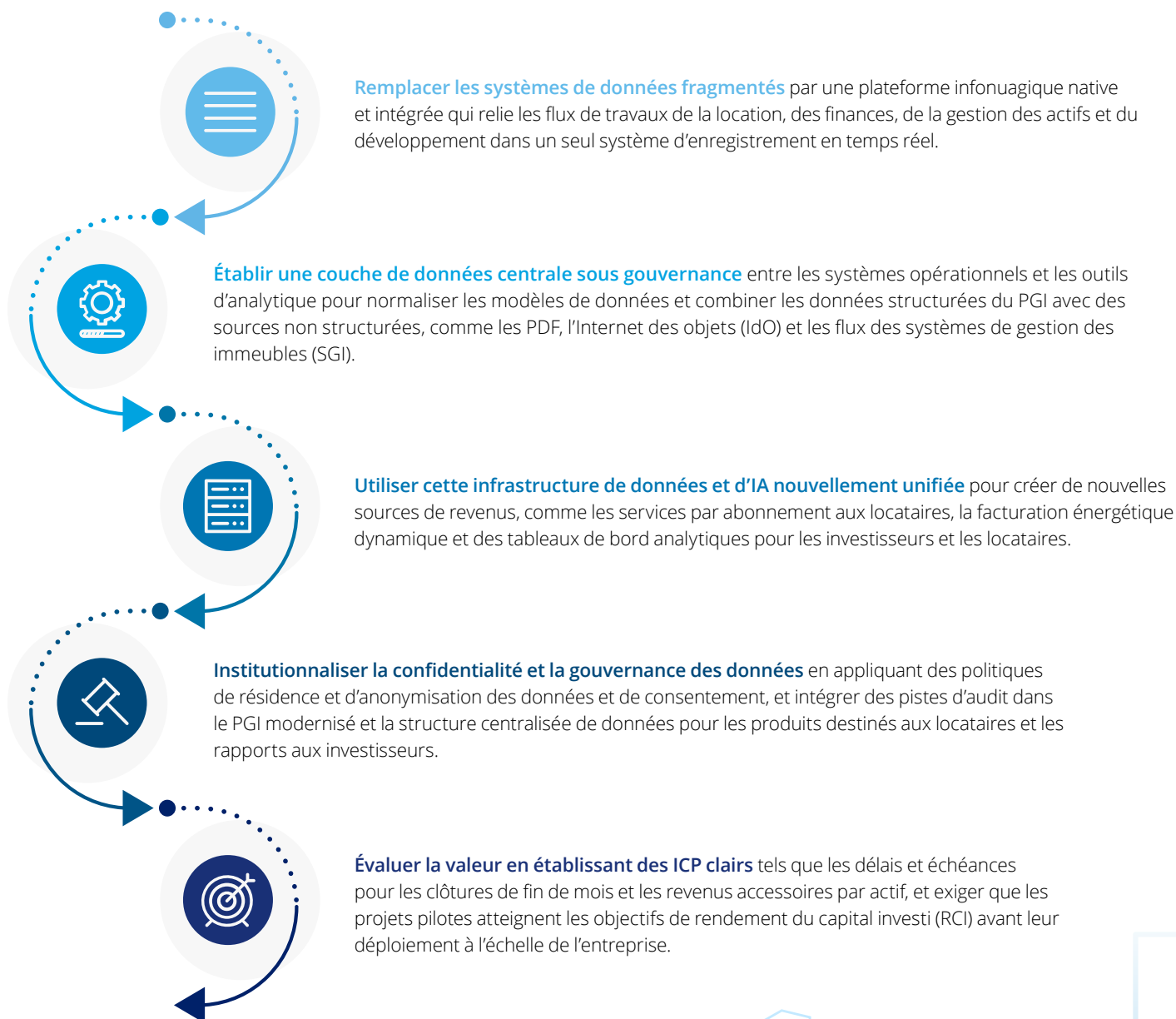
Au-delà des coûts et du contrôle, les données épurées et obtenues avec le consentement des utilisateurs deviennent une source de revenus, permettant aux propriétaires d'offrir des services de qualité supérieure aux locataires (gestion dynamique de l'énergie, analytique de l'utilisation de l'espace, tableaux de bord ESG), de monétiser des ensembles de données opérationnelles anonymisées et de structurer des contrats de service basés sur les résultats. Les entreprises qui intègrent la structure de données dans leurs activités et traitent les données comme un produit sont idéalement positionnées non seulement pour accélérer l'adoption de l'IA, mais aussi pour introduire de nouvelles sources de revenus récurrents, tout en contribuant à préserver la confiance grâce à une gouvernance et des mesures solides de protection de renseignements personnels.







## Principales mesures à envisager par les dirigeants du secteur immobilier





# De l'engagement à la conversion : intégrer les facteurs ESG à la création de valeur

Au cours de la dernière année, la durabilité dans le secteur immobilier canadien a été marquée par de nouvelles incertitudes, sur fond d'évolution des priorités d'affaires et de changement de cap des politiques fédérales. Pour protéger la valeur des actifs, réduire les coûts et maintenir l'accès à des marchés financiers de plus en plus exigeants, les grands propriétaires immobiliers doivent accélérer la mise en œuvre d'initiatives pragmatiques de décarbonation, comme des rénovations ciblées, des projets pilotes pour la gestion énergétique et une comptabilisation des émissions de carbone plus rigoureuse.

Parallèlement, le recalibrage de certaines politiques par le nouveau gouvernement fédéral a amené les entreprises à renforcer leur conformité et à considérer les incitatifs ainsi que les signaux réglementaires comme des leviers stratégiques pour orienter les décisions d'investissement à l'échelle des sites. En conséquence, la durabilité doit désormais être intégrée aux processus d'affectation du capital et de gestion des risques – et soutenue par des données plus solides, des ICP clairs et une collaboration accrue entre les équipes responsables des finances, de l'exploitation et de la gestion des actifs – afin de transformer les initiatives liées au climat en gains mesurables au niveau du bénéfice net d'exploitation et de la résilience.

Dans le secteur public, les interruptions de travail et les incertitudes liées à la chaîne d'approvisionnement ont mis en évidence l'importance de la durabilité dans la gestion des risques et l'affectation des capitaux. Dans le secteur privé, les entreprises ont choisi soit d'intégrer leurs budgets dans les unités d'affaires concernées, soit d'ajouter de petites primes de durabilité à leurs budgets habituels afin de réaliser d'importantes économies sur le RCI. Dans le secteur de la rénovation en particulier, on observe une tendance marquée vers la collaboration. En outre, la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) et d'autres institutions financières commencent à adopter des mécanismes de financement plus attrayants et plus avantageux pour accélérer le déploiement de programmes de rénovation<sup>27</sup>.



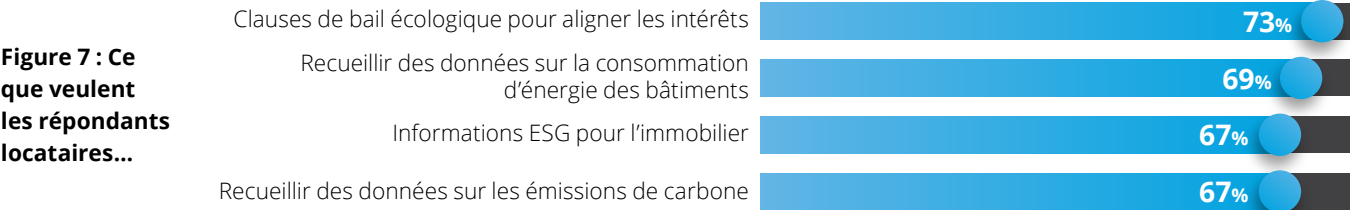


### Évolution des attentes des locataires en matière de durabilité et de décarbonation

Pour les locataires, les critères de durabilité ont évolué, passant de simples avantages à des exigences incontournables. En effet, dans les portefeuilles d'immeubles de bureaux, commerciaux ou industriels, les locataires – en particulier les multinationales et les institutions – alignent de plus en plus leur choix de location sur leurs propres engagements en matière de décarbonation et d'information sur les facteurs ESG. Plus des deux tiers des locataires ayant participé à notre sondage de 2025 sur l'immobilier canadien ont déclaré que la présentation d'information sur les facteurs ESG et le suivi de l'empreinte immobilière est une priorité pour eux, contre moins de la moitié l'an dernier<sup>28</sup>. Les clauses de bail vertes, l'accès aux données sur les émissions et les progrès démontrables en matière d'efficacité énergétique sont désormais au cœur des discussions de renouvellement de contrat et des évaluations d'appels d'offres. En effet, 73 % des répondants affirment rechercher des clauses de bail vertes pour aligner leurs intérêts avec ceux des propriétaires potentiels, soit une hausse de 10 points par rapport à l'an dernier<sup>29</sup>. De plus, 69 % indiquent vouloir obtenir des données sur la consommation énergétique des immeubles envisagés, contre 63 % l'an passé<sup>30</sup>. Le changement de mentalité est clair : on est passé des étiquettes de certification à la transparence des évaluations du rendement, car les locataires veulent des réductions vérifiables de l'intensité énergétique et de leur empreinte carbone.

Pour les propriétaires canadiens, cela se traduit par un besoin croissant de mesurage numérique, de partage transparent des données et de programmes énergétiques collaboratifs conciliant objectifs d'efficacité énergétique, résilience opérationnelle et prévisibilité des coûts. Les propriétaires qui sauront quantifier et communiquer clairement leurs efforts de décarbonation bénéficieront d'un avantage concurrentiel marqué pour attirer et fidéliser des locataires engagés sur leurs propres objectifs en matière de facteurs ESG. À mesure que ces locataires deviennent plus rigoureux et déterminés à atteindre leurs cibles de durabilité, leurs décisions quant au choix et au renouvellement de leurs baux s'annoncent plus stratégiques. À titre d'exemple, près de 62 % des répondants prévoient chercher un autre contrat de location (contre 49 % l'an dernier), et la moitié d'entre eux envisageraient même une résiliation anticipée (contre 24 % l'an dernier) si les propriétaires ne parviennent pas à respecter les objectifs de décarbonation et de carboneutralité<sup>31</sup>.

Plus de 2/3 > des locataires ayant répondu au sondage canadien ont indiqué accorder la priorité à la présentation d'informations sur les facteurs ESG et leur empreinte immobilière



Source : Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.







## Lacunes dans la gestion de l'énergie dans les installations et comment y remédier

Malgré l'importance accrue accordée aux facteurs ESG, de nombreux parcs immobiliers au Canada présentent encore des lacunes structurelles dans la gestion énergétique des installations. La plupart d'entre eux fonctionnent avec des SGI fragmentés, des compteurs divisionnaires rudimentaires et une granularité des données inégale selon les sites. La surveillance en temps réel demeure l'exception plutôt que la norme, ce qui limite la capacité à optimiser le rendement des bâtiments et à détecter les anomalies en amont. Même lorsque les données existent, les analyses restent souvent confinées dans des systèmes cloisonnés, ce qui rend les améliorations de performance énergétique dépendantes d'interventions manuelles plutôt que de solutions prédictives basées sur l'analytique.

Pour y remédier, les entreprises devraient privilégier des plateformes de gestion énergétique intégrées qui combinent les données des capteurs IoT, les journaux de maintenance des actifs et les analyses d'occupation dans une seule couche numérique. Les outils d'optimisation propulsés par l'IA peuvent ensuite régler de manière autonome les horaires de CVC et d'éclairage, comparer l'intensité énergétique et fournir des recommandations exploitables. Les premiers propriétaires à avoir adopté ces plateformes, comme **Cadillac Fairview**, ont constaté des réductions mesurables des coûts et des émissions de carbone<sup>32</sup>. La gestion énergétique de demain s'appuie sur l'intégration de l'automatisation, du contrôle prédictif et de la mise en service continue – c.-à-d. la surveillance et l'optimisation en temps réel des systèmes du bâtiment – pour transformer la gestion des installations, en passant d'une maintenance réactive à une approche proactive fondée sur l'intelligence de performance.

## Intégrer la durabilité dans les activités, la production de rapports et la conformité

De nombreuses sociétés immobilières peinent encore à intégrer la durabilité dans leurs activités quotidiennes. Le défi est triple : une collecte de données non uniforme entre les actifs, un référentiel d'information fragmenté et une intégration limitée de la durabilité dans les systèmes financiers. La production de rapports se fait encore manuellement et dépend des tableurs et des soumissions des fournisseurs. Cela entraîne des retards et peut introduire des erreurs, notamment en raison de l'évolution des obligations en matière d'information, comme les normes de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) (p. ex., IFRS S1 et S2) et les normes canadiennes de durabilité. Sans surprise, **51 % des propriétaires ayant répondu à notre sondage ont souligné que la mesure constante du rendement ESG est un obstacle majeur dans leurs efforts pour intégrer la durabilité dans leurs activités**<sup>33</sup>.

Pour passer de la conformité à la création de valeur, les sociétés immobilières doivent concevoir des architectures de données ESG connectées en intégrant les données relatives à l'énergie, aux émissions et aux actifs dans leurs PGI et leurs systèmes de gestion du rendement. Cela permettra non seulement de produire des rapports en temps opportun, mais aussi de soutenir la modélisation de scénarios et la planification du capital en fonction d'un RCI lié à la décarbonation. L'intégration des indicateurs de durabilité dans les processus d'approvisionnement, de budgétisation et de location fait des facteurs ESG plus qu'un simple ajout, mais un pilier structurel de la prise de décision. D'ailleurs, les principaux acteurs immobiliers commencent à mettre en place des cadres de contrôle ESG analogues aux pratiques de gouvernance financière, intégrant la supervision par audit interne, des rapports au conseil d'administration et des mécanismes d'assurance consolidés. Par exemple, le comité d'audit du fonds de placement immobilier Propriétés de Choix examine régulièrement la pertinence et l'efficacité des contrôles internes liés à la présentation des informations sur les facteurs ESG<sup>34</sup>. L'application de ces cadres de contrôles ESG entraîne un changement de paradigme : la durabilité cesse d'être perçue comme un exercice de présentation d'informations pour devenir une discipline opérationnelle et fiduciaire à part entière.

### Principaux défis que les répondants doivent encore relever en matière d'ESG



**51%** des propriétaires canadiens ayant répondu au sondage soulignent que la mesure constante du rendement ESG est un obstacle majeur.





## Regard vers l'avenir : faire converger les priorités en faveur de la croissance et de la résilience

À l'approche de 2026, la durabilité dans le secteur immobilier canadien est appelée à devenir plus axée sur les données, plus réglementée et plus importante aux yeux des investisseurs. Le secteur connaît une convergence de facteurs clés : l'accroissement des obligations de divulgation conformes aux normes de l'ISSB, les attentes des locataires et des prêteurs en matière de décarbonation, ainsi que le renforcement de la surveillance des investisseurs face aux risques d'écoblanchiment, tel que le prévoit le projet de loi C-59. Parallèlement, les avancées en matière de jumeaux numériques, de réseaux IoT et d'IAG transforment la manière dont le rendement en matière de durabilité est mesuré, prévu et optimisé.

En 2026, les dirigeants devront se démarquer non seulement par l'adoption d'objectifs de carboneutralité, mais surtout par leur crédibilité opérationnelle, en établissant un lien direct entre les résultats en matière de durabilité et la valeur des actifs, l'efficacité des coûts d'exploitation et les rendements ajustés en fonction du risque. Pour ce faire, il convient d'intégrer la durabilité au cœur de la structure de données de l'entreprise, d'harmoniser les indicateurs ESG avec les ICP financiers et de tirer parti de l'automatisation intelligente afin d'assurer transparence et traçabilité. Par ailleurs, l'essor de l'IA souveraine et des exigences locales en matière de résidence des données soulignera encore davantage la nécessité de pipelines de données ESG sécurisés et fiables, hébergés au Canada.

La durabilité ne devrait plus se situer en marge de la stratégie : mais devenir une stratégie à part entière, influençant les hypothèses de souscription, la diversification des portefeuilles et les décisions d'affectation du capital. Cette évolution ne sera pas simple : **56 % des propriétaires qui ont répondu au sondage déclarent avoir des difficultés à faire accepter, à l'échelle de l'organisation, que les facteurs ESG génèrent une valeur durable pour l'entreprise<sup>35</sup>**. Cependant, les sociétés immobilières capables de quantifier l'incidence financière des investissements en durabilité et de le communiquer de manière crédible à leurs parties prenantes seront celles qui tireront parti des avantages concurrentiels, tant sur le plan réglementaire que sur le marché, lors du cycle suivant.

### Principaux défis que les répondants doivent encore relever en matière d'ESG



**56%** des propriétaires interrogés disent avoir du mal à convaincre leurs collègues que les facteurs ESG génèrent une valeur durable pour l'entreprise





## Principales mesures à envisager par les dirigeants du secteur immobilier







# Bâtir la société immobilière de demain

L'avenir du secteur immobilier au Canada sera défini par la capacité des entreprises à s'adapter efficacement aux facteurs convergents économiques, technologiques et liés à la durabilité. Dans un environnement incertain, où les attentes des locataires et les pressions liées à la décarbonation évoluent constamment, la résilience et l'intelligence doivent être intégrées au cœur de l'entreprise. La voie vers l'avenir consiste à intégrer les cadres financiers et opérationnels grâce à une architecture modernisée des systèmes et des données, incluant une structure centralisée de données sous gouvernance, créant ainsi une colonne vertébrale numérique qui permet la réception des données en temps réel, l'automatisation et une prise de décision éclairée.

L'IA est appelée à devenir le prochain moteur de croissance – mais seulement si elle est déployée avec une gouvernance claire, des données de haute qualité et des cas d'utilisation alignés sur les objectifs de l'entreprise. Qu'ils soient propriétaires, promoteurs ou exploitants, les acteurs qui adaptent leurs stratégies d'IA à leurs modèles opérationnels se démarqueront. Parallèlement, l'intégration d'indicateurs ESG et liés à la durabilité dans la même structure de données et de décision peut contribuer à assurer que la croissance s'aligne sur les mandats des investisseurs et les priorités sociétales.

Le succès appartiendra à ceux qui sauront lier vision stratégique et actions concrètes, en conjuguant systèmes intelligents, données fiables et discernement humain. Pour le secteur immobilier canadien, il ne s'agit pas simplement d'une évolution technologique, mais d'une occasion unique de redéfinir la manière dont la valeur, la performance et la finalité sont mesurées dans l'environnement bâti.





# Annexe

## Méthodologie

Nos observations s'appuient sur les deux sondages suivants.

**Sondage sur l'immobilier de Deloitte Canada** : Des dirigeants de 100 grands propriétaires d'immeubles commerciaux canadiens dont le chiffre d'affaires annuel est d'au moins 100 millions de dollars canadiens et 100 entreprises locataires dont le chiffre d'affaires est d'au moins 50 millions de dollars canadiens ont été interrogés. Les propriétaires représentaient à la fois des fiducies de placement immobilier (FPI) et des sociétés autres que des FPI, et les locataires provenaient de divers secteurs, y compris la technologie, les télécommunications, les services bancaires, l'assurance et la gestion des placements, ainsi que le commerce de détail, la production industrielle, le secteur public et les services professionnels.

**Sondage sur les perspectives du secteur de l'immobilier commercial pour 2026 de Deloitte Canada** : Le Centre des services financiers de Deloitte a sondé plus de 850 hauts dirigeants mondiaux (chefs de la direction, chefs des finances et chefs de l'exploitation) et leurs subordonnés directs de sociétés propriétaires de biens immobiliers commerciaux et de sociétés de placement dont les actifs sous gestion sont d'au moins 250 millions de dollars américains. Ce sondage a eu lieu de juin à juillet 2025. Les répondants provenaient principalement de trois régions : Amérique du Nord (Canada, Mexique et États-Unis); Europe (France, Allemagne, Pays-Bas, Espagne et Royaume-Uni); et Asie-Pacifique (Australie, Inde, Japon, Chine continentale et Singapour). Il y avait 75 répondants du Canada.

Nous avons demandé aux répondants de donner leur opinion sur les perspectives de croissance de leur organisation ainsi que sur leurs plans concernant la main-d'œuvre, les activités et la technologie pour les 12 à 18 prochains mois. Nous les avons également interrogés sur leurs priorités d'investissement et les changements attendus concernant les données fondamentales du marché immobilier commercial.

## Notes de fin

<sup>1</sup> C'est compliqué : Les conditions nécessaires à la renaissance économique du Canada, Perspectives économiques, édition automnale, Deloitte Canada, 29 septembre 2025, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/ca/fr/docs/services/consulting/2025/economic-outlook-fall-2025-aoda-fr.pdf>.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Deloitte 2026 commercial real estate outlook survey, Deloitte Center for Financial Services, 29 septembre 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/commercial-real-estate-outlook.html>.

<sup>10</sup> Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Deloitte 2026 commercial real estate outlook survey.

<sup>20</sup> Sheryl Estrada, MIT report: [95% of generative AI pilots at companies are failing](https://fortune.com/2025/08/18/mit-report-95-percent-generative-ai-pilots-at-companies-failing-cfo/), *Fortune*, 18 août 2025, <https://fortune.com/2025/08/18/mit-report-95-percent-generative-ai-pilots-at-companies-failing-cfo/>.

<sup>21</sup> Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> [Figure announces strategic partnership with Brookfield](https://www.figure.ai/news/figure-announces-strategic-partnership-with-brookfield) (en anglais), *Figure AI*, 17 septembre 2025, <https://www.figure.ai/news/figure-announces-strategic-partnership-with-brookfield>.

<sup>27</sup> Engagement de la Banque de l'infrastructure du Canada à hauteur de 100 M\$ pour les rénovations énergétiques de bâtiments avec la Banque Scotia, *Banque de l'infrastructure du Canada*, 10 juin 2025, <https://cib-bic.ca/fr/medias/articles/engagement-de-la-bic-a-hauteur-de-100-m-pour-les-renovations-energetiques-de-batiments-avec-la-banque-scotia/>.

<sup>28</sup> Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Bâtir l'avenir : comment l'IA optimise les systèmes de CVC dans les propriétés de Cadillac Fairview, 23 septembre 2025, <https://www.cadillacfairview.com/fr-CA/news/How-AI-Optimizes-HVAC-Systems-at-Cadillac-Fairview-Properties/>.

<sup>33</sup> Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.

<sup>34</sup> Fiducie de placement immobilier Propriétés de Choix : Assemblée annuelle des porteurs de parts, [Circulaire de sollicitation de procurations par la direction](https://www.choicereit.ca/wp-content/uploads/2025/03/Choice-Properties-REIT-MPG-2024-FINAL-APPROVED-FR-AODA-Compliant.pdf), Propriétés de Choix, 24 avril 2025, <https://www.choicereit.ca/wp-content/uploads/2025/03/Choice-Properties-REIT-MPG-2024-FINAL-APPROVED-FR-AODA-Compliant.pdf>.

<sup>35</sup> Sondage sur l'immobilier 2025 de Deloitte Canada.



# Remerciements

## Autrice

**Saurabh Mahajan, MBA**

Leader, Stratégie, innovation et perspectives

Immobilier

saurmahajan@deloitte.ca

## Remerciements particuliers :

**Tony Cocuzzo, Craig Irwin, Dan Doré, Usha Sthankiya, Marco Macagnano, et Afaf Azzouz** qui ont fait part de leurs connaissances et prodigué de précieux conseils.







## À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité à 100 % par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500MD et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Les Services de Création CoRe. RITM2279790