

# La transition des conseillers et des conseillères : combler l'écart

**Ce dont les conseillers et conseillères en gestion  
de patrimoine du Canada ont besoin pour assurer  
leur transition – et les obstacles à surmonter**



Pour les conseillers et conseillères en gestion de patrimoine, la planification de la transition est devenue un enjeu clé qui touche la clientèle, la valeur de l'entreprise et l'héritage qu'ils laisseront.

## FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE

- **Seuls 17 % des conseillers et conseillères en gestion de patrimoine canadiens de plus de 50 ans ont un plan de transition écrit complet**, même si la majorité d'entre eux ont une bonne idée du moment où ils prendront leur retraite.
- Chez ceux et celles qui n'ont pas de plan écrit, l'incertitude entourant **le moment précis où le successeur prendra les rênes** et **l'absence d'un successeur clair** sont considérées comme des obstacles à la planification de la transition.
- Pour la majorité des conseillers et conseillères, **veiller à ce que leur clientèle soit bien accompagnée tout au long du processus de transition** constitue la principale préoccupation.
- Selon les conseillers, **un plan de transition optimal repose avant tout sur le choix du bon successeur** et la **rétenction de la clientèle**, soulignant que la transition est autant une question de **continuité que de valeur transactionnelle**.
- **Élaborer un plan de transition formel tôt** assure aux conseillers et conseillères une tranquillité d'esprit et la certitude que leurs besoins seront satisfaits.

# Seule une minorité de conseillers et conseillères qui approchent de la retraite ont un plan de transition écrit

Pour de nombreux conseillers et conseillères, la planification de la transition est l'une des décisions les plus importantes de leur carrière. Elle détermine la façon dont les clients et clientes seront pris en charge, la continuité des relations qui ont été bâties et la préservation de la valeur de l'entreprise qu'ils ont mise sur pied.

Le secteur du conseil en gestion de patrimoine du Canada entre dans une période de transition, alors qu'une importante cohorte est appelée à prendre sa retraite au cours des prochaines années. La plupart des conseillers et conseillères en gestion de patrimoine âgés de plus de 50 ans ont une idée précise du moment où ils veulent prendre leur retraite : **un sur trois prévoit prendre sa retraite d'ici cinq ans**. Malgré cela, **seuls 17 % d'entre eux ont établi un plan de transition formel** qui indique comment et à qui ils transféreront leurs activités.

**Le Rapport 2026 de Patrimoine Fidelity sur les conseillers et conseillères qui approchent de la retraite** montre un écart évident entre l'intention de prendre sa retraite et la planification formelle de la transition. Bon nombre de conseillers et conseillères bénéficieraient d'un soutien pour élaborer un plan de transition clair et pratique qui tient compte de leurs priorités.

De façon générale, notre rapport indique que le processus de transition va au-delà d'une simple transaction financière. Les conseillers et conseillères nous disent qu'ils veulent un plan de relève qui accorde la priorité à la continuité des services aux clients et clientes et qui désigne un successeur qui aura une approche semblable en matière de service à la clientèle. Un plan efficace est également avantageux pour le conseiller ou la conseillère, car il accorde la priorité à une évaluation juste, à la facilité de la transition et à une certaine souplesse pendant la transition.

## À propos du Rapport 2026 sur les conseillers et conseillères qui approchent de la retraite

Ce rapport exclusif a été commandé par Patrimoine Fidelity Canada et effectué entre le 26 janvier et le 19 février 2026 par Environics Research. L'étude a été menée auprès de 530 conseillères et conseillers financiers anglophones et francophones de partout au Canada âgés de 50 ans et plus, et comprenait des conseillers inscrits en valeurs mobilières, des conseillers axés sur les fonds communs de placement et des conseillers axés sur les assurances.

# La plupart des conseillers et conseillères savent *quand* ils veulent prendre leur retraite, mais pas *comment* ils y arriveront

Même si la majorité des personnes interrogées affirment avoir un horizon de retraite général en tête, un peu plus de la moitié n’ont aucun plan pour y arriver. Et parmi ceux et celles qui ont un plan, seuls 17 % l’ont documenté.

68

Âge moyen auquel ils **prévoient** prendre leur retraite

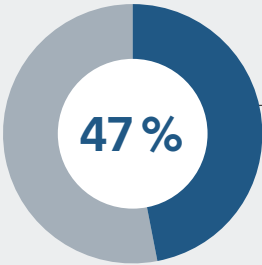
32 %

Pourcentage de conseillers et conseillères qui nous ont dit qu’ils prévoyaient prendre leur retraite au cours des **5 prochaines années**

Comme nous l’expliquons dans le présent rapport, il y a des raisons courantes qui expliquent cet écart en matière de planification de la transition. Bon nombre de conseillers et conseillères n’ont pas encore désigné de successeur. D’autres ne savent pas comment aborder la transition d’une entreprise qu’ils ont bâtie au fil de nombreuses années.

Le fait de pouvoir s’appuyer sur des ressources internes fait aussi une différence. Les conseillers et conseillères sont beaucoup plus susceptibles d’avoir un plan de transition structuré si leur courtier offre un soutien et des ressources en matière de planification de la transition.

## PLUS DE LA MOITIÉ DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES AFFIRMENT NE PAS AVOIR DE PLAN DE TRANSITION

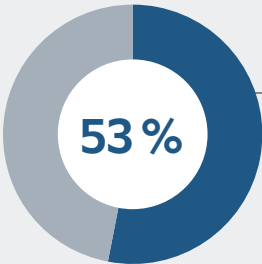


### J'ai un plan (formel ou non)



- J'ai établi un plan formel
- J'ai commencé, mais pas terminé, la rédaction d'un plan formel
- Je sais ce que je vais faire, mais je n'ai pas de plan formel

- 17 %
- 7 %
- 23 %



### Je n'ai pas de plan



- J'ai une assez bonne idée, mais je suis encore en train de la développer
- J'ai une idée approximative de ce que je vais faire, mais pas de plan réel
- Je n'ai pas vraiment réfléchi à ce que je vais faire

- 22 %
- 23 %
- 8 %





L'une des choses les plus courantes que les conseillers et conseillères me disent est qu'ils ont l'intention de prendre leur retraite dans environ cinq ans. C'est assez loin pour se sentir à l'aise, mais assez près pour se sentir responsable. La planification de la transition est souvent une idée, sans structure ni échéancier précis. Les conseillers et conseillères font un excellent travail en disant à leur clientèle de planifier, de prendre des notes, de créer une structure et de se préparer aux imprévus. Mais je trouve qu'ils ne suivent pas toujours ces conseils lorsqu'il s'agit de leur propre plan de transition.

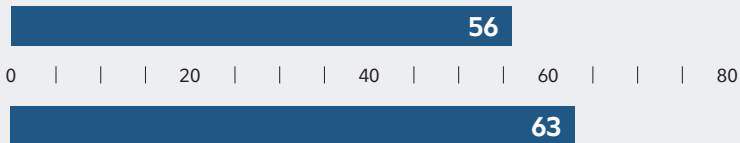
**PIER-ALEXANDRE DROUIN**

Vice-président, Expansion des affaires – Gestion de patrimoine, Patrimoine Fidelity

## Les conseillers et conseillère qui ont un plan formel ont tendance à commencer plus tôt

Ceux et celles qui n'ont actuellement pas de plan de transition formel disent qu'ils ont l'intention d'en créer un vers l'âge de 63 ans. En moyenne, c'est **sept ans plus tard que les conseillers et conseillères qui ont déjà terminé leur plan de transition** et c'est beaucoup plus près de l'âge moyen prévu de la retraite (68 ans).

Âge auquel les conseillers et conseillères qui ont un plan de transition ont commencé à l'élaborer



Âge auquel les conseillers et conseillères qui n'ont pas de plan formel envisagent d'en créer un

Commencer à planifier sa transition plus tard peut réduire la flexibilité et restreindre les options offertes. Cela laisse moins de temps pour trouver le bon successeur, préparer la clientèle à la transition, s'entendre sur une évaluation juste et déterminer comment on souhaite se retirer de l'entreprise. La planification de la relève se fait habituellement sur plusieurs années et comporte de nombreuses décisions importantes : il faut se donner le temps pour s'assurer de la convenance du successeur, de la continuité pour la clientèle, de la juste valeur de l'entreprise et d'avoir de la flexibilité quant au moment de son départ.

Un retard dans la planification peut également nuire à la confiance. **Les conseillers et conseillères qui ont un plan écrit ont plus confiance** en leur approche que ceux et celles qui n'ont pas encore officialisé la transition qu'ils visent. Neuf conseillers en gestion de patrimoine sur dix qui ont un plan de relève complet disent qu'ils sont satisfaits de leur plan et de la façon dont il répond à leurs besoins.

# La planification de la transition comporte des considérations à la fois pratiques et personnelles

Nos constatations mettent en évidence plusieurs obstacles à la création d'un plan de transition formel.

Parmi les conseillers et conseillères qui n'ont pas de plan formel, **40 % sont plus susceptibles de donner comme raison du retard l'incertitude quant au moment où ils passeront le flambeau.** Et **38 % affirment** que le **principal obstacle** est **l'absence de successeur clair.**

De plus, **17 % des conseillers et conseillères ont dit n'avoir tout simplement pas le temps** de planifier leur transition. D'autres affirment ne pas savoir quelle option est la meilleure, **la vente ou le transfert**, ou ne savent même pas par où commencer.

Ces constatations donnent à penser que les questions pratiques et logistiques demeurent des obstacles importants pour bon nombre d'entre eux, ce qui souligne l'avantage d'avoir du soutien tout au long du processus.

Mais notre rapport montre également que la planification de la transition a une dimension personnelle.

Pour la majorité des conseillers et conseillères, leur principale préoccupation est de **s'assurer que leurs clients et clientes continueront de recevoir le soutien et les services auxquels ils s'attendent pendant la transition.** Parmi les autres principales préoccupations, mentionnons la **recherche d'un successeur** qui pourra poursuivre les relations qu'ils ont cultivées, puis la **maximisation du prix** de vente de leur entreprise.

## PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS LIÉES À LA PLANIFICATION DE LA TRANSITION

|                                                                                     |             |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>62 %</b> | Veiller à ce que ma clientèle soit prise en charge pendant le processus                                |
|    | <b>44 %</b> | Trouver un successeur pour prendre en charge mes relations avec les clients                            |
|    | <b>40 %</b> | Maximiser le prix de vente de mes actifs/ de mon entreprise                                            |
|  | <b>38 %</b> | Déterminer ce qu'il adviendrait de ma clientèle et de mon entreprise si je décédais ou devenais inapte |
|  | <b>32 %</b> | Planifier les répercussions fiscales de la vente de mes actifs/de mon entreprise                       |
|  | <b>31 %</b> | Trouver un acheteur pour mon entreprise/mes actifs                                                     |
|  | <b>29 %</b> | Trouver la meilleure façon de réduire progressivement mes activités d'ici mon départ                   |
|  | <b>25 %</b> | Aider mon équipe/les membres du personnel à effectuer des changements de rôles                         |
|  | <b>20 %</b> | Déterminer ce que je ferai à la retraite                                                               |

Pourcentage des répondants et répondantes qui sont préoccupés/très préoccupés par l'atteinte des priorités liées à la planification de la transition





**Pour de nombreux conseillers et conseillères, leur identité professionnelle et leur identité personnelle sont étroitement liées**

Bon nombre d'entre eux fondent leurs activités sur des relations personnelles et une réputation qui se développe au fil du temps. La transition d'une entreprise si étroitement associée à son identité personnelle peut être difficile. Cela explique pourquoi il y a beaucoup de conseillers et conseillères qui retardent la planification de la transition ou accordent plus d'importance à la détermination du bon successeur.



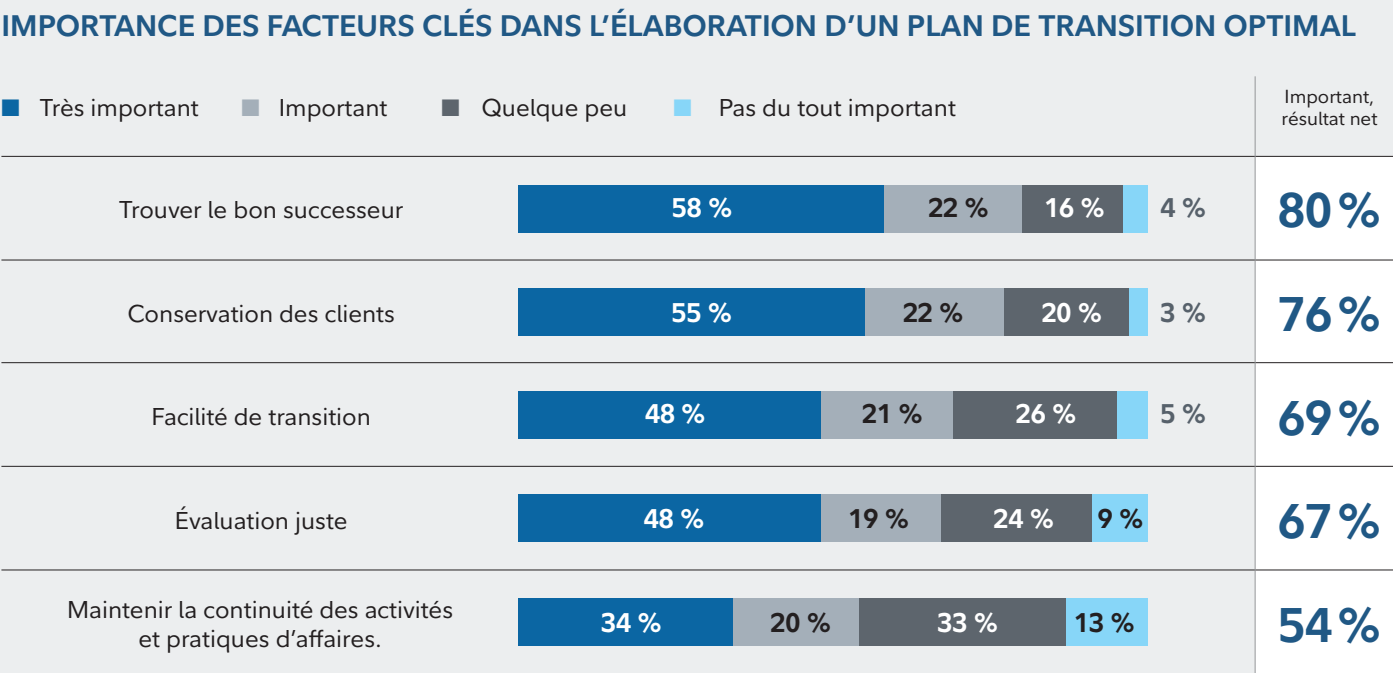
La planification de la transition est souvent présentée comme une vente, mais la réalité est beaucoup plus complexe et personnelle que cela. Pour de nombreux conseillers et conseillères, leur pratique est profondément personnelle, et c'est pourquoi trouver le bon moment, le bon successeur et le bon résultat à long terme pour leur clientèle est si important dans la planification de la transition.

**PIER-ALEXANDRE DROUIN**

Vice-président, Expansion des affaires – Gestion de patrimoine, Patrimoine Fidelity

# Un bon plan de transition tient compte à la fois des priorités des conseillers et des intérêts des clients.

Les conseillers et conseillères affirment que leur principale priorité en matière de planification de la relève consiste à **trouver le bon successeur**. Ce facteur est considéré comme important pour 80 % d'entre eux, et 58 % affirment qu'il est très important. **La conservation de la clientèle** est de nouveau considérée comme une priorité absolue, ce qui fait écho aux préoccupations liées à la prestation de services appropriés à la clientèle pendant le processus de transition.



Au moment de choisir un successeur, les conseillers n'évaluent pas simplement l'intérêt manifesté; ils évaluent surtout l'état de préparation. Il ne s'agit pas seulement de trouver un acheteur, mais une personne qui pourra soutenir leur clientèle sur les plans financier, opérationnel et culturel à long terme. Ils veulent savoir que leurs clients et clientes seront bien pris en charge pendant de nombreuses années.

**PIER-ALEXANDRE DROUIN**  
Vice-président, Expansion des affaires – Gestion de patrimoine, Patrimoine Fidelity

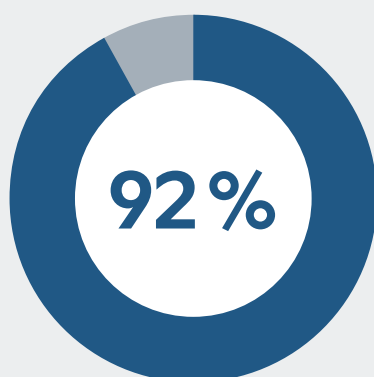




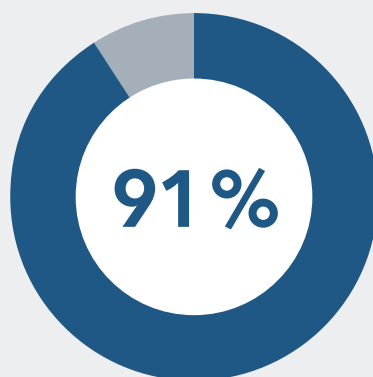
Les conseillers et conseillères affirment qu'ils accordent également la priorité à la facilité de transition et à la flexibilité. Parmi ceux et celles ayant un plan de relève formel, **73 % affirment qu'ils aimeraient continuer à exercer certaines fonctions pendant quelques années après la vente de leur pratique**. La plupart d'entre eux prévoient agir à titre de consultants auprès de leur successeur, et certains prévoient continuer de travailler avec certains clients.

**Pour 67 % des conseillers et conseillères, il est important d'obtenir une évaluation juste**, et 48 % d'entre eux estiment que c'est très important. En même temps, de nombreux conseillers semblent convaincus de la valeur de l'entreprise qu'ils ont bâtie. Un conseiller sur trois ne se préoccupe pas particulièrement de pouvoir maximiser le prix de vente de son entreprise.

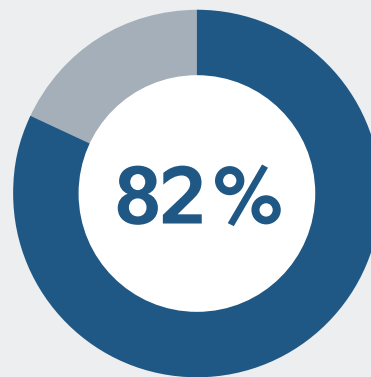
## LES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES ONT À CŒUR LA CONTINUITÉ POUR LEUR CLIENTÈLE



Approche semblable en matière de services à la clientèle



Partage une philosophie de placement semblable



Maintiendra la qualité des services pour ma clientèle

**Pourcentage de répondants et répondantes qui estiment important que l'acheteur ou le successeur présente ces caractéristiques**

## CONCLUSION

# Un plan de transition solide protège ce qui compte le plus

Pour les conseillers et conseillères qui approchent de la retraite, la planification de la transition ne se limite pas à vendre leur pratique et à partir. **Les plans de transition les plus solides intègrent quatre priorités** : la continuité pour la clientèle, la convenance du successeur, la juste évaluation de la pratique et la flexibilité au cours du processus de transition.

Ces priorités reflètent ce dont ils ont besoin pour réaliser la transition avec confiance. Ils veulent que leur clientèle continue de recevoir l'attention et le traitement auxquels ils sont habitués et s'attendent. Ils recherchent un successeur capable d'assurer la continuité des relations avec les clients et clientes. Ils veulent une évaluation juste de l'entreprise qu'ils ont bâtie. Et ils veulent des options de transition selon des modalités qui correspondent à leurs objectifs et à leurs échéances.

Un plan de transition bien structuré aide à obtenir ces résultats. Avec le bon soutien, les conseillers et conseillères pourront élaborer un plan de transition clair et pratique qui tient compte de leurs priorités.











# Nous pouvons vous aider à effectuer la transition de votre pratique avec confiance.

Si vous êtes un conseiller ou une conseillère et songez à la retraite, le bon soutien peut vous aider à aborder la planification de la transition avec plus de clarté et de confiance.

Découvrez comment nous pouvons vous aider :

**[patrimoine.fidelity.ca](https://patrimoine.fidelity.ca)**

# À propos de Patrimoine Fidelity

Patrimoine Fidelity est un nouveau service de gestion de patrimoine conçu pour soutenir les conseillers et les conseillères en placements dans leur planification de la relève et leur transition vers la retraite. Nous aidons ceux et celles qui approchent de la retraite à planifier une transition harmonieuse qui protège leur héritage et assure la continuité des relations et du service auxquels leurs clients et clientes sont habitués.

A portrait of Pier-Alexandre Drouin, a middle-aged man with dark, wavy hair, smiling. He is wearing a dark blue blazer over a white button-down shirt and light-colored trousers. He is standing outdoors with a blurred background of trees and a building.

**Pier-Alexandre Drouin,  
Vice-président, Expansion des  
affaires – Gestion de patrimoine**

Pier-Alexandre Drouin aide les professionnels de la gestion de patrimoine à composer avec les complexités de la planification de la transition. Fort de près de 20 ans d'expérience d'étroite collaboration avec les conseillers, il a acquis une compréhension pratique approfondie des défis commerciaux, personnels et structurels auxquels les conseillers sont confrontés lorsqu'ils se préparent à la transition.



Patrimoine Fidelity s.r.i. est inscrite auprès de l'Organisme canadien de réglementation des investissements à titre de courtier de fonds communs de placement et de courtier en épargne collective et membre du Fonds canadien de protection des investisseurs. Les services d'exécution d'ordres, de compensation, de garde et de soutien administratif sont fournis par Services de compensation Fidelity Canada s.r.i., une société affiliée à Patrimoine Fidelity s.r.i.



© Patrimoine Fidelity s.r.i., 2026. Tous droits réservés. Patrimoine Fidelity est une marque de commerce de Fidelity Investments Canada. Les marques de commerce de tierces parties appartiennent à leur propriétaire respectif. Utilisé avec permission.

FIC-4016900 06/04 4333800-v202664