



EXTRAIT GRATUIT

# Guide de gestion de la formation continue

Pour PME et OBNL du Québec

Votre formation planifiée et suivie de façon à respecter la loi du 1 % et à réclamer les aides auxquelles vous avez droit. Ce guide est conçu pour les organisations qui n'ont pas de service RH.

**Dans cet extrait, vous verrez tel quel:**

- La couverture du guide et sa table des matières complète
- Le cycle de gestion de la formation: le tableau des cinq étapes, de l'analyse des besoins au bilan annuel
- La page sur les aides financières offertes aux employeurs, avec les programmes publics et où s'informer

La version complète compte 28 pages en format Word modifiable: une démarche en cinq étapes, le cadre légal québécois à jour pour 2026 et 7 fiches outils à remplir, du questionnaire d'analyse des besoins à la liste de vérification annuelle.

**[communrh.com](http://communrh.com)**



# Guide de gestion de la formation continue

---

Analyser, planifier, financer, déployer et évaluer la formation du  
personnel dans les PME et les OBNL du Québec

*À l'intention des dirigeantes et dirigeants sans service des ressources humaines*

Édition 2026  
[communrh.com](http://communrh.com)



# Table des matières

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduction.....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1 À qui s'adresse ce guide.....                           | 1         |
| 1.2 Comment utiliser ce guide.....                          | 1         |
| 1.3 Quelques définitions.....                               | 2         |
| <b>2. Pourquoi investir dans la formation continue.....</b> | <b>3</b>  |
| 2.1 Les bénéfices pour l'organisation.....                  | 3         |
| 2.2 Les bénéfices pour le personnel.....                    | 3         |
| 2.3 Les coûts de ne pas former.....                         | 3         |
| <b>3. Le cadre légal au Québec.....</b>                     | <b>4</b>  |
| 3.1 La Loi sur la santé et la sécurité du travail.....      | 4         |
| 3.2 La Loi sur les normes du travail.....                   | 4         |
| 3.3 La Charte de la langue française.....                   | 4         |
| 3.4 La protection des renseignements personnels.....        | 5         |
| <b>4. Le cycle de gestion de la formation.....</b>          | <b>6</b>  |
| <b>5. Étape 1 : analyser les besoins.....</b>               | <b>7</b>  |
| 5.1 Les trois niveaux d'analyse.....                        | 7         |
| 5.2 Les sources d'information.....                          | 7         |
| 5.3 Distinguer un vrai besoin de formation.....             | 7         |
| 5.4 Prioriser les besoins.....                              | 8         |
| <b>6. Étape 2 : planifier la formation.....</b>             | <b>9</b>  |
| 6.1 Formuler des objectifs clairs.....                      | 9         |
| 6.2 Choisir la bonne modalité.....                          | 9         |
| 6.3 Choisir un fournisseur de formation.....                | 10        |
| 6.4 Se doter d'une politique de formation.....              | 10        |
| <b>7. Étape 3 : financer la formation.....</b>              | <b>11</b> |
| 7.1 Établir un budget réaliste.....                         | 11        |
| 7.2 Les aides financières offertes.....                     | 11        |
| <b>8. Étape 4 : déployer la formation.....</b>              | <b>12</b> |
| 8.1 Avant la formation.....                                 | 12        |
| 8.2 Pendant la formation.....                               | 12        |
| 8.3 Après la formation.....                                 | 12        |
| 8.4 Préparer les formateurs internes.....                   | 12        |
| <b>9. Étape 5 : évaluer la formation.....</b>               | <b>13</b> |
| 9.1 Les quatre niveaux d'évaluation.....                    | 13        |
| 9.2 Les indicateurs de suivi.....                           | 13        |
| 9.3 Faire le bilan annuel.....                              | 14        |
| <b>10. Documenter et conserver.....</b>                     | <b>15</b> |
| 10.1 Le registre des formations.....                        | 15        |
| 10.2 Les pièces justificatives.....                         | 15        |
| 10.3 La confidentialité.....                                | 15        |
| <b>11. Rôles et responsabilités.....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>12. Pièges fréquents et bonnes pratiques.....</b>        | <b>17</b> |
| <b>13. Outils et gabarits.....</b>                          | <b>18</b> |
| 13.1 Outil A : questionnaire d'analyse des besoins.....     | 19        |
| 13.2 Outil B : plan annuel de formation.....                | 20        |
| 13.3 Outil C : demande de formation.....                    | 21        |
| 13.4 Outil D : évaluation à chaud.....                      | 22        |
| 13.5 Outil E : registre des formations.....                 | 23        |
| 13.6 Outil F : calcul de la cible de 1 %.....               | 24        |
| 13.7 Outil G : liste de vérification annuelle.....          | 25        |
| <b>14. Sources et références.....</b>                       | <b>26</b> |

## 4. Le cycle de gestion de la formation

Gérer la formation, c'est répéter chaque année un cycle en cinq étapes. Chaque étape nourrit la suivante : l'évaluation d'une année alimente l'analyse des besoins de l'année suivante.

| Étape                          | Question clé                                       | Résultat attendu                     | Moment                       |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| <b>1. Analyser les besoins</b> | Quelles compétences manquent ou manqueront ?       | Liste de besoins priorités           | Automne                      |
| <b>2. Planifier</b>            | Qui formera-t-on, sur quoi, comment et quand ?     | Plan annuel de formation             | Automne                      |
| <b>3. Financer</b>             | Combien cela coûtera-t-il et qui paiera ?          | Budget et demandes d'aide financière | Fin d'automne                |
| <b>4. Déployer</b>             | Comment s'assurer que la formation se passe bien ? | Formations réalisées et documentées  | Toute l'année                |
| <b>5. Évaluer</b>              | La formation a-t-elle donné des résultats ?        | Bilan annuel et ajustements          | En continu et en fin d'année |

### Adapter le calendrier

Le calendrier proposé suppose une année financière qui se termine en décembre. Si votre exercice financier se termine en mars, comme dans plusieurs OBNL, décalez simplement les étapes pour que le plan soit prêt au moment d'adopter le budget.

## 7.2 Les aides financières offertes

Plusieurs programmes publics peuvent réduire le coût de la formation. Les conditions changent régulièrement : vérifiez toujours auprès de l'organisme responsable avant de vous engager.

| Programme                                                            | Ce qu'il offre                                                                                                                                                                                                           | Où s'informer                             |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Programme de formation de la main-d'œuvre (volet entreprises)</b> | Aide technique et financière pour la formation du personnel en emploi. Un conseiller aux entreprises analyse le projet et précise le montant et les dépenses admissibles. Les OBNL et coopératives peuvent y participer. | <a href="https://quebec.ca">Québec.ca</a> |
| <b>Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)</b>         | Compagnonnage structuré pour certains métiers, avec carnet d'apprentissage, certification de l'apprenti et possibilité de crédit d'impôt pour l'employeur.                                                               | <a href="https://quebec.ca">Québec.ca</a> |
| <b>Comités sectoriels de main-d'œuvre et mutuelles de formation</b>  | Formations adaptées à votre secteur, souvent à coût réduit, et regroupements d'employeurs qui partagent des activités de formation.                                                                                      | <a href="https://cpmt.ca">CPMT</a>        |
| <b>Bureau régional de Services Québec</b>                            | Porte d'entrée pour les programmes d'aide et l'accompagnement d'un conseiller aux entreprises.                                                                                                                           | <a href="#">Localisateur</a>              |

### Conseil pratique

Communiquez avec Services Québec avant de commencer une formation que vous souhaitez faire subventionner. Une formation déjà terminée est rarement admissible à une aide après coup.



## Ce que contient la version complète

- Une démarche claire en 5 étapes, de l'analyse des besoins au bilan
- Le cadre légal québécois à jour 2026: la loi du 1 %, la santé et la sécurité du travail et la Loi 25
- Les aides financières offertes aux employeurs
- 7 fiches outils à remplir à l'écran ou à imprimer: questionnaire d'analyse des besoins, plan annuel de formation, demande de formation, évaluation à chaud, registre des formations, calcul de la cible de 1 % et liste de vérification annuelle

Pour l'obtenir: rendez-vous dans la boutique de [communrh.com](http://communrh.com) et cherchez « Guide de gestion de la formation continue ». Vous recevez le document Word modifiable de 28 pages, en téléchargement immédiat.

### **Conçu pour les PME et les OBNL du Québec sans service RH.**

*Ce guide est un outil de travail à adapter à votre organisation. Il ne constitue pas un avis juridique. Pour une situation particulière, consultez les sources officielles citées ou une personne qualifiée.*