



Appliquer l'approche-cadre en compétences essentielles à l'industrie des centres de contact canadiens

**Étude de cas préparée par le Collège communautaire du
Nouveau-Brunswick – Campus de Bathurst
Bathurst, Nouveau-Brunswick**

octobre 2012

Rédigée par Lucie Vincent-LeBlanc, Gestionnaire
Centre d'Excellence en CE au travail



Human Resources and
Skills Development Canada

Ressources humaines et
Développement des compétences Canada

Association of
Canadian
Community
Colleges



Association
des collèges
communautaires
du Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. Développement du projet pilote et expertise du CCNB.....	4
2. Les partenariats	5
3. Sensibilisation et promotion des compétences essentielles.....	5
4. Interventions en CE.....	6
a) Application des principes d'éducation des adultes au programme de formation....	6
b) Les compétences professionnelles des intervenants	7
c) Les types d'interventions	7
5. Passerelles vers l'employabilité.....	8
6. Réflexion personnelle.....	8
Annexe A	10
Annexe B	12
Annexe C	13
ANNOTATIONS	15

Note préliminaire

Dans le cadre de ce projet pilote, le CCNB – Campus de Bathurst s’était engagé à appuyer le collège coordonnateur (CCNB – Campus de Dieppe) pour le développement ou l’adaptation de matériel pédagogique mis en contexte aux fins des centres de contacts canadiens et pour la prestation d’ateliers de formation à distance (« webinaires »), qui devaient initialement être enregistrés lors d’une livraison en mode synchrone, pour demeurer ensuite accessibles en mode différé. Selon cette entente, il était prévu que les entreprises et les travailleurs participant à la formation seraient identifiés par les trois autres institutions qui participent à ce projet soit La Cité collégiale, le Collège Lionel Groulx et le CCNB-Campus de Dieppe.

En raison de ces particularités, certains éléments suggérés dans les lignes directrices pour la rédaction de l’étude de cas ont dû être adaptés puisqu’ils ne pouvaient s’appliquer intégralement à la nature de la contribution apportée par notre institution. D’autres éléments ont également été révisés par la suite, en concertation avec les représentantes de l’ACCC, afin de refléter davantage l’évolution du projet. Au-delà de ces ajustements, nous avons tout de même tenté d’inclure, à l’intérieur de ce document, l’information qui pourra aider les chercheurs à comprendre comment l’approche-cadre en compétences essentielles s’applique aux réalités de notre institution dans le contexte de ce projet pilote, ou même de façon plus générale.

1. Développement du projet pilote et expertise du CCNB

Les centres de contacts sont désormais devenus cruciaux pour le succès de nombreux secteurs d'activité économique au Canada. Cependant, même si on y retrouve des emplois de qualité dans plusieurs domaines, cette industrie fait aussi partie de celles qui sont grandement affectées par des défis importants en matière de ressources humaines. Outre des difficultés de recrutement et un roulement souvent élevé des effectifs, les centres de contact semblent également confrontés à des pénuries de travailleurs compétents.

Le présent projet, réalisé sous la coordination du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick – Campus de Dieppe, vise donc à proposer une solution de qualité aux lacunes observées en matière de compétences essentielles¹ chez les travailleurs des centres de contact. Il s'adresse aux travailleurs francophones œuvrant au sein d'entreprises situées sur le territoire de trois des institutions participant au projet². Ces travailleurs occupent un poste d'agent, de superviseur, de chef d'équipe ou de gestionnaire devant communiquer avec les clients et ont démontré, par le biais d'une évaluation standardisée, que leur niveau de compétence acquis pour la lecture, l'utilisation de documents et le calcul, se situe au niveau 2 de l'échelle de complexité définie par RHDCC.

Mentionnons ici que la majorité des centres de contact établis au Nouveau-Brunswick étant situés au sud de la province, des représentants du CCNB - Campus de Dieppe³ développent constamment des relations avec cette industrie et avec des associations liées à celle-ci⁴. Ces contacts leur permettent par exemple de cerner les besoins de formation en CE et d'appuyer les efforts d'autres institutions ayant des centres de contact établis sur leur territoire. Par ailleurs, le CCNB - Campus de Bathurst développe et offre, depuis 2003, des formations/services variés en compétences essentielles, visant à faciliter l'intégration au marché au travail, améliorer les compétences de travailleurs déjà en emploi ou encore à préparer à l'admission à certains programmes d'études collégiaux. C'est également au campus de Bathurst que fut établi, en 2009, le *Centre d'excellence en compétences essentielles au travail*. C'est donc en tenant compte des forces respectives des deux campus collégiaux du CCNB et de l'expertise présente à l'intérieur des collèges collaborateurs que le présent projet pilote a été conçu.

2. Les partenariats

Lorsque l'appel de propositions fut publié, des représentants des campus de Dieppe et de Bathurst ont discuté de différents projets possibles. Il fut alors décidé que nos institutions miseraient sur les relations que le campus de Dieppe avait déjà développées avec le réseau des centres de contact et avec d'autres institutions intéressées par un projet ciblant ces travailleurs. La contribution du campus de Bathurst fut ensuite déterminée en référence à son expertise spécifique et au fait que le territoire desservi par notre institution ne comptait pas, à ce moment, de centre de contact qui soit en mesure de participer au projet. Notons que le campus de Bathurst a néanmoins informé les partenaires-clés de son réseau entrepreneurial de sa participation à ce projet, en raison de leurs relations d'affaires pouvant potentiellement contribuer au succès de l'initiative.

Les rôles et responsabilités furent ensuite répartis et confirmés en fonction des capacités de chaque institution participante, deux d'entre elles possédant également du matériel pouvant servir à l'élaboration de la formation à offrir. Tout en s'inscrivant dans l'esprit de l'approche-cadre de l'ACCC, la formule de collaboration utilisée pour concrétiser le projet reposait donc sur une complémentarité possible des forces de chaque institution et sur les possibilités qui semblaient alors se dessiner dans chaque territoire en ce qui avait trait à la participation d'employeurs et de travailleurs de centres de contact.

3. Sensibilisation et promotion des compétences essentielles

Compte-tenu des possibilités et des limites de notre institution par rapport à ce projet, la responsabilité du recrutement direct de participants a été principalement dévolue aux trois autres collèges participants, le collège coordonnateur initiant le développement d'outils et de stratégies de promotion. Pour notre part, et dans une perspective plus générale, nous avons porté une attention particulière à l'idée de véhiculer les principes de l'approche-cadre nationale à travers nos diverses activités formelles et informelles de promotion des compétences essentielles, d'autant plus que les éléments du parcours proposé par l'ACCC

s'apparentent également à la démarche que le CCNB – Campus de Bathurst met en œuvre pour ses développements en compétences essentielles. Ces activités se sont rapportées à :

- notre collaboration avec les équipes et les gestionnaires du programme provincial CET (qui relèvent de la Division de l'apprentissage pour adultes du MÉPFT⁵) ainsi qu'avec les représentants du NBCC⁶ aussi associés à ce programme,
- nos communications avec la haute direction du CCNB, les équipes de travail de notre siège social et avec nos collègues des différents campus ainsi que notre participation au comité veillant à l'actualisation et au maintien des procédures pour l'évaluation et la reconnaissance des acquis formels et expérientiels et au comité pédagogique du campus,
- nos contacts avec le personnel d'enseignement, de soutien pédagogique et de gestion de notre propre campus,
- les séances d'information sur les CE que nous offrons à des partenaires ou des utilisateurs de services potentiels, à l'intérieur et à l'extérieur de notre région ou de la province,
- nos communications avec les personnes-clés de notre réseau (p. ex. dans le cadre de tables de concertation réunissant des représentants de la Division de l'emploi du MÉPFT, d'« Entreprise-Chaleur », d'autres ministères et de diverses associations locales ou régionales) qui, depuis plusieurs années, s'avèrent des ambassadeurs de choix pour promouvoir les CE (ainsi que les capacités des collèves dans ce domaine) auprès d'employeurs, de travailleurs et d'agences publiques ou parapubliques.

4. Interventions en CE

a) Application des principes d'éducation des adultes au programme de formation

Tel que mentionné dans la note préliminaire de ce document, le rôle initial confié au CCNB – Campus de Bathurst se rapportait à l'élaboration d'un programme de formation et à la prestation d'ateliers offerts sous forme

de webinaires, en interaction directe avec des apprenants. À l'origine, il était prévu que ces webinaires seraient aussi enregistrés, de manière à créer un format asynchrone qui demeurerait accessible pour les apprenants n'ayant pu participer directement à l'atelier, ceux qui auraient pu souhaiter visionner à nouveau un ou plusieurs ateliers, et ceux désirant en bénéficier plus tard, une fois le projet terminé. Dans les faits, les défis rencontrés lors du recrutement et les échéanciers du projet ont plutôt demandé qu'une formule de livraison alternative soit mise en place. En lieu et place des webinaires, les contenus de formation prévus pour ceux-ci ont plutôt été préenregistrés sans interactions « formateur/apprenants » puisqu'aucun groupe n'avait encore été formé au moment où les pré-enregistrements ont dû être réalisés.

Cette décision a évidemment limité la façon dont les principes d'éducation aux adultes ont pu être appliqués par le formateur embauché par le CCNB – Campus de Bathurst pour la prestation de la formation à distance. Nous reviendrons d'ailleurs sur cette question dans la portion réflexive de ce document (section 8).

b) Les compétences professionnelles des intervenants

En raison des modifications qui ont dû être apportées au projet, le formateur du CCNB – Campus de Bathurst n'est pas intervenu directement auprès d'apprenants. Un seul collègue collaborateur (le Collège Lionel-Groulx) a pu lancer effectivement la formation, après que les contenus aient été préenregistrés.

c) Les types d'interventions

Les changements apportés au modèle de formation ayant eu pour effet d'éliminer la possibilité, pour le formateur du CCNB – Campus de Bathurst, de travailler en interaction directe avec des apprenants lors de webinaires, la nature de ses interventions s'est limitée au pré enregistrement des contenus de formation dans une forme plus magistrale que prévu, par comparaison à l'intention initiale.

5. Passerelles vers l'employabilité

Le projet pour lequel le programme *Échelon*³ a été développé visait une clientèle œuvrant dans un domaine occupationnel à l'intérieur duquel on dénote souvent différents signes associés à la sous-employabilité. Par conséquent, la passerelle la plus étroitement liée à la réalisation de ce projet était celle visant à soutenir des travailleurs actuellement en sous-emploi dans leur cheminement vers de meilleurs emplois.

6. Réflexion personnelle

Depuis près de dix ans, le CCNB – Campus de Bathurst développe et offre des programmes de formation reposant sur les différentes composantes du modèle des compétences essentielles de RHDCC utilisées en conjonction avec des principes reconnus d'éducation aux adultes ainsi qu'une approche de conception pédagogique par compétence. À nos yeux, cette combinaison nous permet entre autres d'offrir des activités de formation « signifiantes » pour l'apprenant adulte (c'est-à-dire qui établissent des liens concrets avec ses objectifs, ses intérêts, ou des réalités de sa vie professionnelle et/ou quotidienne) et dont les résultantes peuvent se transférer d'une sphère de sa vie à une autre.

Au fil des ans, nos expériences nous ont aussi enseigné qu'à l'image d'un programme de formation axé sur l'acquisition de compétences plus « techniques », le niveau de précision et la qualité générale d'un programme en compétences essentielles sont largement influencés par l'ampleur des renseignements disponibles, à un moment où à un autre durant la conception de la formation, sur les caractéristiques des apprenants potentiels et sur les objectifs qu'ils souhaitent atteindre en regard d'une occupation ou d'un cheminement de carrière. Dans le cas de projets de formation destinés à des personnes à l'emploi de types d'entreprises spécifiques, un autre élément qui nous apparaît crucial réside dans l'engagement des employeurs à collaborer au projet non seulement en facilitant la prestation de la formation et en offrant de la rétroaction quant à ses impacts sur la performance de l'entreprise, mais aussi au développement du programme à offrir. À ce niveau, la

collaboration peut se manifester, par exemple, par la communication d'informations sur le milieu de travail qu'un profil de compétences essentielles ne peut refléter, par le partage d'échantillons de documents authentiques et utilisés par les travailleurs (ou auprès de ceux-ci) ou par la contribution à la validation du travail de « mise en contexte » des concepteurs pédagogiques et des formateurs.

La proposition déposée à l'ACCC par le CCNB – Campus de Dieppe et ses collaborateurs était accompagnée de lettres d'engagement d'associations chapeautant l'industrie des centres de contact à l'échelle provinciale ou nationale, qui nous semblaient présager de la possibilité d'établir des liens de collaboration réciproques pouvant maximiser la portée et la qualité du projet dans son entier, advenant que celui-ci soit retenu. Cette prévision ne s'est malheureusement pas concrétisée et nous espérons que le sondage mené auprès de représentants de centres de contacts par deux des collèges participants apportera un éclairage accru sur les facteurs expliquant cette situation. Pour notre part, nous pouvons toutefois mentionner qu'en plus d'observer les impacts du peu d'engagement réel de ces associations sur les aspects du projet pris en charge par les trois autres institutions participantes (tels que la promotion du projet auprès des employeurs et le recrutement des apprenants), nous avons aussi concrètement ressenti les répercussions qui se rapportaient à notre propre contribution pour l'élaboration du programme de formation, qu'il s'agisse de mieux saisir la réalité et les enjeux de milieux de travail participants au-delà des descriptions proposées par les profils de CE nationaux, de créer des activités d'apprentissage directement inspirées de matériel en usage dans les milieux de travail ou de valider la pertinence de certaines activités.

Le projet d'application de l'approche-cadre en CE à l'industrie des centres de contacts canadiens s'est avéré d'une complexité beaucoup plus grande qu'anticipé. Même si l'objectif fixé quant au nombre de participants à la formation n'a pas été atteint, il demeure qu'à nos yeux, les représentants des collèges impliqués dans le projet ont déployé des trésors d'énergie et de créativité pour affronter les difficultés qui se sont présentées. En ce qui nous concerne, nous retirerons des leçons constructives et précieuses de cette expérience. Nous espérons également que même si l'évolution réelle du projet a différé de l'évolution prévue, cette expérience apportera à l'ACCC des éléments pouvant servir à confirmer l'importance de chacun des éléments apparaissant à la démarche que l'Association propose à ses collèges membres en matière de compétences essentielles.

Annexe A

Principes d'éducation aux adultes et élaboration du programme de formation

Bien que le formateur du CCNB – Campus de Bathurst n'ait pas eu l'occasion de travailler en interaction directe avec des apprenants lors du pré enregistrement des ateliers de formation, les personnes qui ont œuvré à la conception du programme ont néanmoins tenu compte de différents principes d'éducation aux adultes lors du découpage du programme, de l'identification de contenus pouvant être inclus aux différents modules (compte-tenu de l'objectif à atteindre lors des post-tests) et de la préparation des cahiers d'apprentissage (versions « formateur » et « apprenant »). Les points ci-dessous présentent donc divers renseignements concernant les liens que nous avons voulu maintenir entre l'approche utilisée pour l'élaboration du programme et différents principes d'éducation des adultes⁷.

- Autonomie de l'apprenant : le découpage de la formation et le mode de prestation retenu initialement avaient été sélectionnés en considérant les caractéristiques de la clientèle visée ainsi que de la motivation couramment observée chez l'apprenant adulte à l'égard de la prise en charge de ses apprentissages.
- Expériences de l'apprenant : l'intention initiale de ce projet était d'offrir la formation principalement en mode synchrone, alors que certaines portions devaient être offertes en personne, par des formateurs des collèges ayant recruté des participants, tandis que d'autres portions devaient être dispensées par webinaires, avec participants. Les activités d'apprentissage avaient donc d'abord été songées dans le but de permettre au formateur de les relier ensuite, dans toute la mesure du possible, à des contextes concrets qui seraient définis par les types de centres de contact recrutés. Ce mode de développement avait été choisi dans le but de permettre à l'apprenant de référer à ses propres expériences pour construire et intégrer de nouveaux apprentissages.
- Disposition à apprendre et motivation de l'apprenant : au départ, le programme de formation a été conçu en s'inspirant d'une approche pédagogique « par compétence ». En plus de favoriser une intégration durable des apprentissages, ce type d'approche soutient également, chez

l'apprenant, le développement d'une capacité de « transfert » de ses apprentissages dans d'autres sphères de sa vie où ils peuvent aussi s'appliquer. Cette possibilité contribue souvent à accroître la motivation de l'apprenant adulte à l'égard de la formation (immédiate ou continue).

- But de l'apprentissage : bien que le découpage de la formation ait été réalisé en fonction des compétences essentielles visées par le projet, les activités proposées sont inspirées des tâches décrites à l'intérieur de profils nationaux de compétences essentielles. Combinés à l'approche pédagogique par compétence et à la possibilité d'interactions directes avec les participants (sur place ou à distance), ces références aux profils de CE visaient à dépasser la simple acquisition de connaissances « théoriques » en reliant les contenus aux habiletés et aux attitudes qui composent également la compétence.

Annexe B

Aperçu de l'expertise apportée par le CCNB – Campus de Bathurst pour l'élaboration du programme et le pré enregistrement des ateliers de formation

Le tableau présenté dans cette annexe offre un aperçu des compétences formelles et du bagage d'expérience des professionnels ayant contribué à l'élaboration du programme et au pré enregistrement des ateliers qui devaient initialement être offerts en mode synchrone, par webinaires.

	Statut et type de poste occupé	Compétences formelles et compétences acquises par l'expérience, pertinentes au projet
Révision du matériel existant, interprétation de profils de CE et élaboration du programme	Enseignante / élaboratrice	Enseignante formée par les spécialistes du CCNB – Campus de Bathurst pour l'enseignement aux adultes, l'élaboration selon l'approche par compétence et les compétences essentielles. Au-delà de 20 ans d'expérience directe dans le domaine du service à la clientèle, au Canada et à l'étranger. A élaboré et offert une formation en compétences essentielles dans l'industrie hôtelière. A offert plusieurs formations en communication orale et écrite à des travailleurs (langue seconde, niveau collégial).
	Enseignantes / Consultantes (contribution du Campus de Bathurst)	2 enseignantes qualifiées (30 ans et 24 ans d'expérience en enseignement), l'une étant également Analyste certifiée en compétences essentielles. Expérimentées dans l'application de l'approche pédagogique par compétence ainsi que dans l'élaboration et la prestation de programmes en compétences essentielles. Expérience particulière acquise pour les compétences essentielles visées par le projet.
Prestation des ateliers préenregistrés	Enseignant	Enseignant qualifié. 12 ans d'expérience en enseignement auprès de divers groupes d'âge, Expérimenté dans la conception de scénarios d'apprentissage destinés à une clientèle adulte, la préparation et prestation d'activités d'apprentissage référant au modèle des compétences essentielles de RHDCC.
Encadrement	Agente de programme / gestionnaire du CECET	Conseillère d'orientation, ayant également complété des études graduées en psychopédagogie et détenant la certification d'Analyste en compétences essentielles. Au-delà de 30 ans dans le domaine de l'éducation, dont 22 dans des postes reliés à l'éducation des adultes et 9 en recherche appliquée. Expérimentée dans la coordination et la gestion de projets en compétences essentielles.

Deux ressources de soutien ont également contribué, à savoir une adjointe administrative (pour la mise en page, la révision linguistique et la production des versions finales des ressources écrites du programme) et un spécialiste en multimédia (pour l'enregistrement, l'édition et la mise en ligne des ateliers disponibles à distance, en collaboration avec le collègue coordonnateur)

Annexe C

Objectifs, structure et particularités du programme de formation développé

Dans le cadre de ce projet, l'un des rôles du CCNB – Campus de Bathurst consistait à développer un programme de formation en français :

- destiné à la clientèle définie par la proposition (soit les agents de centre de contact ainsi que les superviseurs, les chefs d'équipe et les gestionnaires de ces centres),
- répondant au contexte des participants visés (travailleurs en emploi, horaires et disponibilités variables, à l'embauche de différents centres de contact situés au Nouveau-Brunswick, au Québec et en Ontario),
- leur permettant de progresser du niveau de complexité 2 au niveau 3 sur trois compétences essentielles, soient la lecture, l'utilisation de documents et le calcul⁸,
- pouvant, à l'issue du projet, être repris par d'autres institutions francophones membres de l'ACCC pour desservir d'autres clients appartenant au même secteur d'activité économique.

Pour atteindre ces objectifs, le programme a donc été élaboré selon la structure présentée au tableau apparaissant à la page suivante. Il peut aussi être intéressant de noter que :

- la structure du programme a été conçue, à l'origine, en vue de faciliter l'établissement de plans de formation individuels et comporte un total de 30 heures de formation (90 minutes par rencontre ou par atelier).
- l'élaboration du programme a été précédée par des rencontres avec des personnes ayant déjà travaillé à différents titres dans des centres de contact, en vue d'obtenir des précisions quant aux occupations visées. D'autres indications ont été également recueillies en cours d'élaboration, auprès d'enseignants qualifiés ayant déjà œuvré comme formateurs au sein de centres de contact. Ces consultations s'avéraient particulièrement importantes pour aiguiller les premières étapes de notre travail, puisque le programme devait être développé avant que des informations quant aux types de centres de contact recrutés deviennent disponibles.
- les ateliers 1.1, 1.2, 1.3, 2.1 et 2.2 visent à consolider les acquis des participants au niveau 2 et à amorcer leur passage au niveau suivant, tandis que les ateliers restants visent à l'intégration des compétences visées au niveau 3. Deux plages-horaires ont aussi été prévues en fin de parcours pour renforcer l'intégration des compétences nouvellement acquises.
- les contenus en « lecture » et « utilisation de documents » ont été principalement créés à partir du profil de CE des agent(e)s de centres de contact (CNP 1453)⁹. Ceux pour la compétence « calcul » réfèrent également à des portions d'autres

profils (par exemple, profils de CE pour les codes CNP 1433¹⁰, 1441¹¹, 6433¹² et 6672¹³) puisque le profil 1453 ne comporte aucune indication quant à la façon dont les agent(e)s de centres de contact pourraient utiliser cette compétence au niveau 3.

Structure du programme

Première rencontre : **Introduction au programme Échelon³**

Bloc 1 - Lecture et Utilisation de documents	
Atelier 1.1	Activités de démarrage en lecture et utilisation de documents
Atelier 1.2	Les techniques de lecture
Atelier 1.3	Les catégories de représentations visuelles (dessins, icônes, pictogrammes)
Atelier 1.4	Les documents d'information
Atelier 1.5	Les documents administratifs
Atelier 1.6	Les manuels
Atelier 1.7	Les listes et tableaux
Atelier 1.8	Les formulaires
Atelier 1.9	Les graphiques
Exercices d'intégration et de synthèse - lecture et utilisation de documents	
Bloc 2 – Calcul	
Atelier 2.1	Activités de démarrage en calcul
Atelier 2.2	Computations monétaires (I)
Atelier 2.3	Computations monétaires (II)
Atelier 2.4	Mesures et calculs (I)
Atelier 2.5	Mesures et calculs (II)
Atelier 2.6	Analyse des données (I)
Atelier 2.7	Analyse des données (II)
Atelier 2.8	Calculs approximatifs
Exercices d'intégration et de synthèse en calcul	

ANNOTATIONS

¹ Dans ce texte, l'expression « compétences essentielles » réfère aux neuf compétences définies à l'intérieur du modèle mis de l'avant par *Ressources humaines et Développement des compétences – Canada*, disponible à l'adresse suivante : <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/index.shtml>

² Il s'agit du CCNB – Campus de Dieppe, du Collège Lionel-Groulx et de La Cité collégiale.

³ Le CCNB – Campus de Dieppe agit d'ailleurs comme collège coordonnateur du projet pilote.

⁴ Tels que l'*Association des centres de contact clientèle du Canada* (<http://www.contactcentrecanada.ca/>) et *Contactnb* (<http://contactnb.ca/index.htm>).

⁵ MÉPFT = Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail du Nouveau-Brunswick.

⁶ NBCC = *New Brunswick Community College*, institution anglophone et distincte du CCNB.

⁷ Tel que suggéré dans les lignes directrices proposées par l'ACCC pour la rédaction de ce rapport, cette section a été élaborée en référant entre autres à la théorie et aux postulats de Malcolm Knowles sur l'éducation des adultes.

⁸ L'outil utilisé pour la mesure des compétences essentielles des participants, avant et après la formation, est l'*Évaluation canadienne en littératie* (ÉCL).

⁹ http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/CNP/centre_contact.shtml (profil mis à jour) et

<http://www10.rhdcc.gc.ca/CE/Francais/VoirProfil.aspx?v=66&ID=203960&v1=&v2=1453&v3=> (ancien profil sous le titre occupationnel « Commis aux services à la clientèle, commis à l'information et personnel assimilé »)

¹⁰ <http://www10.rhdcc.gc.ca/CE/Francais/VoirProfil.aspx?v=107&ID=203954&v1=&v2=1433&v3=>

¹¹ <http://www10.rhdcc.gc.ca/CE/Francais/VoirProfil.aspx?v=65&ID=203955&v1=&v2=1441&v3=> (ancien profil) et http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/CNP/soutien_administratif.shtml (profil mis à jour)

¹² <http://www10.rhdcc.gc.ca/CE/Francais/VoirProfil.aspx?v=31&ID=203956&v1=&v2=6433&v3=>

¹³ http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/CNP/soutien_administratif.shtml