

techniques de gestion. La productivité a baissé en deçà des niveaux prévus au moment où la récession a commencé à influencer le volume des demandes. Les gestionnaires sont parvenus à reprendre le contrôle en octobre et en novembre, après avoir ajusté les niveaux de dotation, mais la productivité a de nouveau accusé une baisse en décembre, au fur et à mesure que la récession s'aggravait.

janvier, les ressources humaines étaient peu nombreuses. L'augmentation extraordinaire du volume des demandes a eu tôt fait d'amener un renversement de la tendance qui caractérisait la productivité.

L'ensemble du personnel, incluant la direction, s'est concentré sur la production de passeports afin d'être en mesure de satisfaire

Exercice	Passeports délivrés	% écart	Productivité (N ^{bre} de passeports par année-personne)	% écart
1985-1986	1 004 651	—	2 556	—
1986-1987	981 396	- 2,3 %	2 624	+ 2,7 %
1987-1988	1 061 586	+ 8,2 %	2 674	+ 1,9 %
1988-1989	1 100 357	+ 3,7 %	2 684	+ 0,4 %
1989-1990	1 195 185	+ 8,6 %	2 786	+ 3,8 %
1990-1991	1 269 307	+ 6,2 %	2 921	+ 4,8 %

TAUX DE PRODUCTIVITÉ QUINQUENNAL

Au mois de décembre, la plupart des directions des opérations se préparent normalement à affronter la période de pointe en embauchant et en formant du personnel supplémentaire. Cette année, les gestionnaires ont été prudents en raison de la récession et de la diminution de la demande. Au déclenchement de la guerre du Golfe, en

à la demande. En février, la productivité atteignait au Canada un sommet de 4 224 passeports par année-personne, soit 54 p. 100 de plus que les prévisions mensuelles établies et le plus fort taux de productivité jamais enregistré par le Bureau des passeports (le record précédent était de 3 250 passeports par année-personne).

Pour être à même d'assurer les services requis durant cette extraordinaire période, le Bureau des passeports a utilisé l'équivalent d'une année normale en heures supplémentaires. De plus, les absences pour raison de vacances ou de formation ont été réduites, accusant une diminution notable de 18 p. 100 par rapport au mois de février précédent.

Les mesures prises pour assurer le maintien de la qualité du service dans ces circonstances exceptionnelles ont contribué à cette productivité étonnante. Le personnel du

