

BONNE ANNÉE!

La nouvelle année amène avec elle un nouveau titre pour notre bulletin.

Il nous a été suggéré par Paul-André Gagnon.

Merci Paul-André!

LE TROC COMMERCIAL

Message de l'éditeur.....	2
Séances d'information .	3
Équipe de traitement des demandes sur le commerce.....	4
R et D.....	5
FaxLink	6
Objectif Contact	7
Le babillard électronique de l'InfoCentre...	8
Mise à jour.....	8

Le Troc Commercial est un bulletin trimestriel qui s'adresse aux membres du Service des délégués commerciaux. Il a pour but de favoriser les échanges sur des questions d'intérêt général.

Gagnants du Prix d'excellence à l'exportation canadienne	5
Commerce international.....	10

Veillez transmettre vos idées, vos commentaires et vos suggestions par courrier électronique, télex ou télécopieur, à TOO, au (613) 996-8688.

LE DEUXIÈME SIÈCLE DU SDC

PAR Anna McCormick

À tous les égards, la Conférence nationale du Service des délégués commerciaux a remporté un succès retentissant. Nous avons profité de cette conférence pour demander à nos clients comment nous pourrions mieux les servir, et ils nous l'ont dit!

La série de mini-conférences tenues dans tout le Canada (voir *DÉLÉGUÉ COMMERCIAL* volume 1, n^o 4) et les documents de discussion préparés à cette occasion (*DÉLÉGUÉ COMMERCIAL* volume 1, n^o 5) se sont révélés précieux pour organiser la Conférence nationale.

Trois cents personnes ont participé à cette conférence à l'occasion de laquelle le ministre MacLaren a prononcé le discours-programme. Le nombre de personnes qui ont répondu à notre invitation a montré que nos clients tien-

nent le Service en haute considération. Après l'allocation de bienvenue de M. Jake Warren, le président de la Conférence, M. Allen Kilpatrick, a annoncé les activités de la journée. Les délégués ont alors formé 10 groupes de travail et chaque groupe a été chargé de « lancer des idées » sur le sujet de réflexion suivant : « Le rôle que joue le Service des délégués commerciaux (SDC) pour assurer le succès de votre société sur le marché international. » À la fin de la matinée, chaque groupe a communiqué le fruit de ses réflexions.

Les résultats du remue-méninges de la matinée ont été regroupés en 10 thèmes. L'après-midi, on a assigné un thème à chaque groupe de travail et on lui a demandé de formuler des recommandations à ce sujet et

Suite à la page 3

L'ÉLECTRONIQUE ET L'AVENIR DU SDC

Interview accordée par Garrett Lambert, jusqu'à récemment sous-ministre adjoint (MCB), et recueillie par James Eaton. Garrett est maintenant Commissaire du Canada à Hong Kong.

TC : Plus tôt cette année (1994), dans votre allocation au forum sur le diplomate électronique organisé par l'APASE, vous avez parlé de l'informatisation du Ministère et de ses répercussions. Quand les ordinateurs ont-ils fait leur apparition au Service des délégués commerciaux (SDC)?

Lambert : Le premier système en réseau, WIN Exports, a été créé pour le SDC en 1985. Il visait à remplacer les anciennes directions hiérarchiques d'Industrie, Sciences et Technologie Canada afin de conserver les

liens avec l'industrie après que le SDC fut passé du ministère de l'Industrie et Commerce à celui des Affaires extérieures. Implanté avec succès, WIN Exports fait maintenant partie des outils quotidiens du délégué commercial. Les missions peuvent inscrire les entreprises locales au répertoire de WIN Exports et y consulter les listes de sociétés canadiennes. WIN Exports, c'est la mémoire collective du Ministère, que peuvent consulter les agents commerciaux

Suite à la page 11

Un message du rédacteur

Chers lecteurs/Chères lectrices,

L'année 1994 tire à sa fin, et j'espère que vous avez finalement pu reprendre votre souffle. S'il y en a parmi vous qui croient toujours que le service extérieur est une sinécure, il faudrait que je leur présente nos collègues de Beijing, de Hong Kong, de Hanoï et du Secteur de l'Asie-Pacifique. Voici un vieux proverbe chinois pour ceux à qui c'est le tour de recevoir des visiteurs de haut rang : lorsque le grand patron doit rouler en limousine, ceux qui suivent en camionnette doivent rouler en souriant.

Ici, à Ottawa, les choses avancent toujours au même rythme - c'est-à-dire un rythme effréné. Lorsque je suis arrivé en septembre, j'ai été entraîné dans le tourbillon des préparatifs de la Conférence nationale du 3 octobre. Cette journée commémorant le centenaire du SDC du Canada marquait aussi le début de son deuxième siècle d'existence. L'événement a été couronné de succès. La reconnaissance et l'appui très chaleureux que nous ont témoignés nos clients nous ont amplement récompensés de nos efforts. Leurs commentaires constructifs nous serviront de guide pour entamer un nouveau siècle.

cle. Les fêtes du centenaire se poursuivent en Australie afin de commémorer l'arrivée de John Larke à Sydney en 1895. John, tu ne pouvais pas te douter de ce que tu enclenchais.

D'autres dossiers nous gardent actifs et sur le qui-vive : le fameux rapport Wilson et les plans d'action pour appliquer ses recommandations, l'examen de la politique étrangère du Canada, l'évaluation des programmes et le prochain budget. L'effervescence et les bouleversements qui entourent les changements apportés au Service et à la façon dont nous nous acquittons de nos tâches m'ont à la fois surpris et enthousiasmé, après sept ans passés à l'extérieur de l'Administration centrale. Nous vous tiendrons au courant des événements. D'ici là, n'hésitez pas à nous faire parvenir vos commentaires et vos idées, que ce soit par téléphone, par télex, par fax ou par courrier électronique. Sans votre contribution, votre bulletin n'existerait pas. N'hésitez pas à passer nous voir lorsque vous en aurez l'occasion.

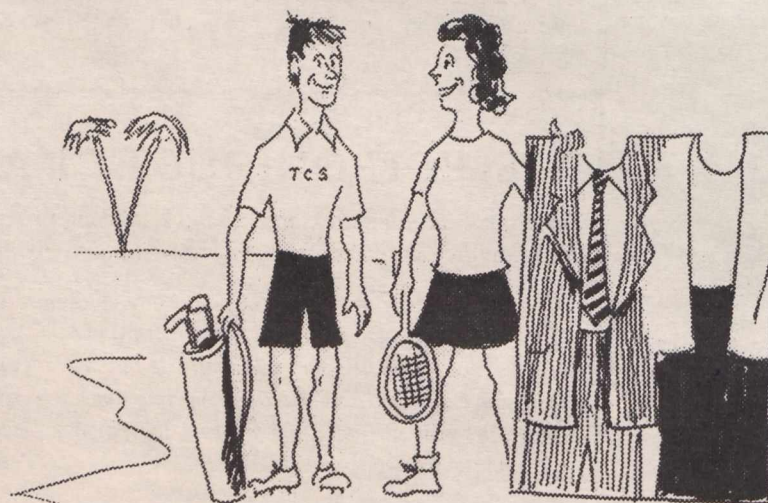
Rick Mann

SÉANCES D'INFORMATION

L'an dernier, pendant la période des affectations, des séances d'information ont été données à l'intention des délégués commerciaux qui étaient mutés ou réaffectés à l'étranger et de ceux qui rentraient au Canada.

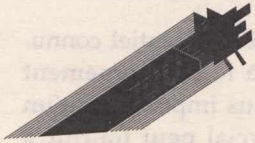
Le but de ces séances est de tenir les délégués commerciaux au courant des derniers développements en matière de commerce international.

Si vous pensez partir cette année, prévoyez une journée à votre horaire - nous vous tiendrons au courant!.



CE MONTAGE SERAIT PARFAIT POUR NOTRE
PROCHAINE TÉLÉCONFÉRENCE AVEC **OTTAWA**.

LE DEUXIÈME SIÈCLE DU SDC



Suite de la page 1

d'indiquer ce qu'il faut faire pour « le concrétiser ». À la fin de la journée, chaque groupe a fait part de ses recommandations en séance plénière finale. Le succès de la Conférence est dû en grande partie au concours d'animateurs professionnels qui ont organisé la séance plénière et les réunions des groupes de travail, en veillant à ce que tous les participants soient entendus.

Le déjeuner, présidé par M. Gordon Osbaldeston, a vraiment été un moment exceptionnel. Le climat de camaraderie et de légère impertinence, qui est la marque du Service, en a fait une journée inoubliable! Parmi les invités, on comptait six anciens ministres du Commerce :

M. Michael Wilson, M. Tom Hockin, M. Alastair Gillespie, M. Ed Lumley, M. James Kelleher et M. Gerald Regan.

Il va sans dire que les invités se sont un peu taquinés quant à leur affiliation politique. Par ailleurs, les autres anciens ministres qui n'avaient pas pu venir ont envoyé leurs félicitations.

M. Marshall Cohen, au nom du secteur privé, a remis au Service une plaque commémorative (voir encadré) en reconnaissance de 100 ans d'éminents services. Le ministre du Commerce international a touché une corde sensible quand, en acceptant la plaque, il a déclaré : « ... je l'accepte au nom des centaines de femmes et d'hommes, des agents et du personnel de soutien, canadiens et recrutés sur place, qui dans le monde entier ont donné son vrai sens à la « fonction publique » ... » Il a profité aussi de cette occasion pour annoncer qu'il avait reçu le rapport sur l'Examen

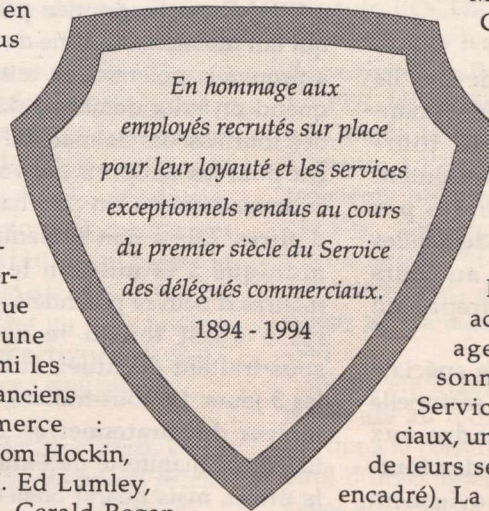
de la promotion du commerce international (voir page 10).

Ce fut une journée de remises de prix. Outre la plaque commémorative, qui trône maintenant dans le hall principal, le prix du ministre du Commerce international a été remis à M. Bill Pound, et des certificats de mérite ont été décernés à Mme Judith Bradt, à M. Pablo Feres et à Mme Carol Morey. (PANORAMA no 45, du 7 novembre 1994)

M. George Bélanger (Mexique), Mme Judith Bradt (Washington), M. Pablo Feres (Santiago), Mme Ulla Hansson (Stockholm), M. Don Russell (New York) et M. Nick Yakasi (Tokyo) ont accepté, au nom de tous les agents et membres du personnel recrutés sur place du Service des délégués commerciaux, une plaque en reconnaissance de leurs services inestimables (voir encadré). La plaque orne le bureau du délégué commercial en chef. Une copie de la plaque signée par le ministre du Commerce international a été envoyée à tous les employés du SDC recrutés sur place.

La Conférence a vraiment rendu un hommage mérité à ceux qui dans le monde entier servent, et ont servi, le Canada et les milieux d'affaires canadiens. Votre mission devrait avoir reçu les discours, le résultat des travaux de la journée et l'enregistrement vidéo des moments marquants. Si, par hasard, ce n'était pas le cas, veuillez communiquer avec Mme Gisèle Laframboise, à TOO, par courrier électronique ou par télécopieur au (613) 996-8688.

Un rapport a été préparé à partir des recommandations issues de la Conférence et a été transmis au ministre du Commerce international. Nous vous tiendrons informés.



Un Siècle de Services 1894-1994

Depuis que le premier délégué commercial a été affecté en Australie en 1894, le service des délégués commerciaux aide les sociétés canadiennes à découvrir les marchés mondiaux et à s'y implanter. Au nom des milieux d'affaires canadiens, nous rendons hommage au service des délégués commerciaux pour un siècle de dévoués services.

- **Le comité consultatif sur le commerce extérieur, le 3 octobre, 1994**

FAITES LE 'TEST' SUIVANT :

Quels mots ou quelles expressions parmi les suivants ont quelque chose en commun?

Lichens, paratonnerres, fruit du blé, machines à pop-corn, pièces automobiles de rechange, wapiti, systèmes de commutation, construction d'aéroport. . . !

par Rick McElrea

Si vous ne l'avez pas deviné, ils sont tous fait l'objet de demandes de recherche de fournisseurs potentiels. Ils représentent 8 des 130 demandes traitées par l'Équipe de traitement des demandes sur le commerce (TEST), au cours d'un essai de 60 jours entrepris en septembre.

La TEST est une équipe spéciale du Secrétariat de la liaison sectorielle (TOS), chargée de répondre aux demandes pressantes sur des fournisseurs potentiels, qui proviennent des missions dans le monde entier. Il fut une époque où il était impossible d'obtenir le moindre renseignement d'Ottawa sur des pistes commerciales d'intérêt immédiat. Maintenant ne soyez pas surpris si vous recevez une réponse le jour même pour une question facile, dans les 3 jours pour une question épineuse, dans les 4 ou 5 jours pour une véritable gageure.

Citons le cas de la recherche de lichens. Sûr d'avoir reçu une demande sérieuse pour un achat important de lichens - oui, il s'agit bien du végétal formé de l'association d'un champignon et d'une algue vivant en symbiose, qui pousse sur la pierre -, un délégué commercial a demandé « si quelqu'un pouvait trouver un fournisseur canadien de lichens, car il avait un client qui avait besoin de 20 tonnes de ce végétal ». Quelques minutes plus tard, M. Marcel Laneville de la TEST parlait à une petite entreprise du nord de la Saskatchewan. Imaginez la surprise de l'agent quand il a reçu le lendemain une réponse positive d'Ottawa!

Mme Sheila Johnson (vous êtes nombreux à avoir suivi la formation

à WIN Exports, donnée par Sheila, qui fait maintenant partie de la TEST) a prouvé le potentiel de cette équipe quand on lui a demandé de trouver des fournisseurs de matériel de sécurité pour les aéroports qui voudraient soumissionner à un prochain appel d'offres. Elle a non seulement communiqué à la mission le nom de maîtres d'oeuvre potentiels, mais elle lui a aussi fourni le nom d'un sous-traitant éventuel, et cela dans les 3 jours. Le sous-traitant, un fournisseur de paratonnerres, avait initialement manifesté de l'intérêt pour le projet, mais quand Sheila lui en a exposé tous les aspects, il a changé d'avis. Néanmoins, il souhaitait quand même y participer et la TEST a donc communiqué son nom à des maîtres d'oeuvre potentiels.

Sheila, Marcel et moi voulons appliquer le vieux principe selon lequel il faut « mettre l'accent sur le service au client », et nous connaissons le client : ce sont les délégués commerciaux et les agents de commerce. Les membres de la TEST estiment que l'industrie est le client des agents de commerce. Il faut donc servir ces agents qui, à leur tour, serviront l'industrie.

En quoi consiste exactement le travail de la TEST? Quand un client sérieux donne une bonne piste à un agent de commerce, la TEST s'attache à trouver non seulement un fournisseur canadien, mais un fournisseur qui veut soumissionner. Elle transmet cette information à la mission ou demande à la société canadienne de communiquer directement avec l'acheteur potentiel, selon les instructions de la mission.

Une piste commerciale sérieuse reflète la demande pour un produit particulier, sur un certain marché,

destinée à un client potentiel connu. « N'est-ce pas là le renseignement commercial le plus important qu'un délégué commercial peut fournir à une société ... à savoir une demande précise pour son produit ou son service? » déclare M. John Treleaven, directeur général de la Planification commerciale et des opérations (TOD). L'objectif de la TEST est d'aider les agents de commerce à faire exactement cela.

Vous aurez bientôt des nouvelles de cette équipe qui est encore en train de mettre au point un processus pour répondre à vos questions aussi rapidement et exactement que possible. L'essai a montré qu'elle peut être un outil efficace, utilisant les mêmes bases de données dont disposent déjà les agents commerciaux : WIN Exports, les guides de ressources et le réseau de groupes d'experts sectoriels.

Si vous avez besoin d'une liste générale de sociétés, la TEST vous conseille « de bien vouloir utiliser les outils qui sont déjà à votre disposition ». Si vous avez trouvé une piste grâce à une base de données locale ou à une adjudication ouverte, vous seriez peut-être bien inspiré de l'afficher au babillard électronique d'InfoCentre (IBB) (voir page 8). Cependant, si vous avez besoin d'une liste courte de sociétés prêtes à répondre à une piste commerciale sérieuse, envoyez votre demande de renseignements à la TEST. Autrement dit, utilisez le IBB pour une diffusion générale et la TEST pour une diffusion ciblée. Nous sommes branchés au SIGNET et il est facile de se rappeler notre adresse : c'est « -TEST ».

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT : UN ATOUT POUR L'INVESTISSEMENT

PAR James
Holloway

La concurrence pour les investissements étrangers s'intensifie, et le Canada doit plus que jamais s'efforcer d'obtenir sa part des dollars investis. Le Canada a démontré qu'il peut soutenir la concurrence internationale. Avec sa bonne tenue économique, son régime d'imposition concurrentiel et son infrastructure de premier ordre, notre pays a beaucoup à offrir aux investisseurs potentiels. Notre milieu et notre infrastructure de recherche-développement (R-D) de calibre mondial constituent l'un de nos grands atouts au plan de l'investissement - mais un atout qui est souvent ignoré. Le Canada est un pays intéressant pour la conduite d'activités de R-D, notamment pour les raisons suivantes :

- il a l'un des régimes les plus généreux au monde pour ce qui est des stimulants fiscaux à la R-D;
- il offre du personnel qualifié dans tous les secteurs industriels de pointe et ce, à des coûts par chercheur qui sont nettement inférieurs à ceux des États-Unis;
- il offre une infrastructure nationale de R-D bien développée comprenant des universités et des collèges, des laboratoires gouvernementaux, des instituts de recherche et des réseaux de chercheurs;
- ses programmes de soutien à la R-D couvrent tous les aspects du processus de commercialisation de la technologie; et
- il accorde des brevets de 20 ans (durée maximale) aux inventeurs de médicaments dans

le cadre de son régime de protection des droits de propriété intellectuelle.

La compétitivité de notre environnement de R-D est prouvée car plus de la moitié de nos 50 principaux exécutants de R-D sont des firmes détenues par des intérêts américains. Le Canada vient en fait en tête des pays de l'OCDE pour le pourcentage des dépenses que les entreprises consacrent à des activités de R-D financées par l'étranger. En 1991, les sociétés américaines ont effectué au Canada 11 % de tous leurs travaux de R-D menés à l'étranger, faisant du Canada le troisième plus important récipiendaire de crédits américains de R-D, après l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les investissements de R-D des sociétés américaines au Canada ont doublé entre 1982 et 1991.

Notre environnement de R-D est l'un des meilleurs au monde; c'est pourquoi nous devrions le considérer comme un important outil d'investissement pour attirer de nouvelles activités de R-D au Canada. Les avantages tirés de ces investissements ont contribué à renforcer la compétitivité du Canada dans plusieurs domaines de la technologie.

Pour faciliter la promotion des investissements par le biais des activités de R-D, la Direction de la promotion de l'investissement et des services (TIS) publiera cet hiver une brochure sur la question. La Direction préparera aussi des jeux de diapositives pour appuyer la promotion de l'environnement de R-D. Pour de plus amples informations concernant la documentation sur la R-D, veuillez communiquer avec James Holloway au 996-4292.

Barbecue et cabane à sucre

Dans le cadre des célébrations du centenaire du Service des délégués commerciaux, un barbecue a eu lieu en automne. Environ 170 personnes, membres du SDC, associés et conjoints, ont participé à l'évènement.

Nous avons profité de l'occasion pour souhaiter la bienvenue aux collègues de retour à Ottawa pour l'automne et refaire connaissance. Nous pensons avoir une partie de sirop d'érable pendant le mois de mars, afin de célébrer le printemps (dans l'hémisphère nord). Assez "canadien", n'est-ce pas ! Qu'en pensez-vous?



FAXLINK : LA VERSION INTERNATIONALE

PAR Lewis
Coughlin

Tel qu'indiqué dans le bulletin *PANORAMA* (no 47, du 21 novembre 1994), le Ministère vient d'inaugurer un nouveau service de renseignements à l'intention des investisseurs étrangers et des autres personnes qui s'intéressent au Canada. Ce service, connu sous le nom de FaxLink international, permet de répondre à des demandes de renseignements simples concernant les investissements et les affaires au Canada.

Le FaxLink international est le fruit des efforts conjoints de la Direction générale de l'investissement et de la technologie (TID) et de l'InfoCentre (SKI). Ce dernier sert au Ministère de fenêtre sur le monde

en matière de relations publiques, grâce à ses services de renseignement, de référence et de publication. L'InfoCentre s'enorgueillit de pouvoir offrir actuellement plus de 2 000 titres. TID, pour sa part, collabore étroitement avec les missions, les autres ministères, les autorités provinciales et municipales, et les associations d'affaires, en vue d'attirer au Canada les investissements et les technologies de l'étranger. Cette direction générale favorise aussi la croissance des entreprises canadiennes par des investissements internationaux, des partenariats en matière d'investissement et l'acquisition de technologies étrangères.

Le FaxLink est le reflet de la volonté du Ministère de faire appel aux techniques de diffusion de l'information les plus perfectionnées pour aider les missions à répondre aux exigences croissantes des clients.

Les avantages du FaxLink :

- En aussi peu de temps qu'il en faut pour composer un appel par télécopieur, les utilisateurs du FaxLink ont accès aux renseignements les plus récents sur les avantages que présente le Canada pour l'investissement et les affaires.
- Quiconque sait utiliser un télécopieur et connaît le principe des commandes vocales exploitées, par exemple, par les systèmes de boîtes vocales, pourra se servir du FaxLink sans difficulté.
- Le FaxLink permet aux missions de *capter l'attention des clients pendant qu'ils sont réceptifs*, puisque le système leur achemine instantanément l'information demandée.
- Les documents que les clients reçoivent sont très lisibles, du fait que le FaxLink les génère par ordinateur - l'image produite est d'une clarté nettement supérieure à celle que permet d'obtenir la transmission manuelle d'un document au moyen d'un appareil de télécopie autonome.
- L'utilisateur contrôle la quantité d'information qui lui est acheminée, et le moment qui lui convient.
- Le FaxLink permet d'alléger la charge de travail liée aux demandes de renseignements à caractère courant ou répétitif; en effet, les agents commerciaux et d'investissement peuvent réorienter ces demandes vers le système, qui est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours par semaine.
- Le système permet de tenir les documents à jour et d'y apporter des modifications sans avoir à répéter le coûteux et lent processus de l'impression.
- Les missions, en approfondissant leur connaissance du système, pourront plus aisément y référer les investisseurs potentiels et en viendront également à apprécier son utilité pour l'exécution des tâches quotidiennes (demandes de renseignements, discours, communiqués, correspondance, etc.)

OBJECTIF CONTACT

PAR Anna
McCormick

La confusion quant au service à contacter pour obtenir de l'information sur l'exportation et le financement des exportations est un problème trop fréquent.

Bien des gens d'affaires canadiens ne connaissent pas ou ne comprennent ni le rôle du Service des délégués commerciaux ni celui du Ministère. La confusion quant au service à contacter pour obtenir de l'information sur l'exportation et le financement des exportations est un problème trop fréquent. Plusieurs PME ne savent pas qui consulter. Les centres de commerce international sont continuellement impliqués dans des activités de diffusion, mais nombre de firmes ne reçoivent jamais notre message.

Toutefois, toutes les entreprises sont en contact constant avec leurs banques, dont elles dépendent pour une myriade de services. Cette étroite relation a donné au Ministère la possibilité d'atteindre plusieurs entreprises, surtout des PME, qui pourraient autrement ne pas être informées de nos programmes et services.

Dans le cadre d'un effort coopératif innovateur, le Ministère, l'Association des banquiers canadiens et les grandes banques canadiennes ont préparé un *Carnet de route pour l'exportation et le financement des exportations*. Cette brochure aide les clients à trouver les sources d'information appropriées qui leur permettront d'obtenir réponse à leurs questions sur l'exportation. Les institutions financières impliquées ont accepté d'inclure des versions personnalisées du *Carnet de route* dans l'information qu'elles offrent à leurs clients.

Le *Carnet de route* oriente les sociétés vers les nombreux services d'information et d'aiguillage sur l'exportation et le financement des exportations offerts par le secteur

gouvernemental et la communauté bancaire. Le *Carnet* mentionne, en plus des ressources de l'InfoCentre, les personnes à contacter dans les CCI, dans les CCSE, à la SEE, à la BFD, à la CCC, au FITT et à l'AEC. La version publiée par le Ministère comprend aussi la liste de toutes les institutions financières participantes. Le *Carnet de route* a pour objectif d'orienter les exportateurs actuels et potentiels vers les services qui leur sont offerts au Canada – soit vers les sources d'information qui devraient être exploitées avant de contacter nos missions à l'étranger. Les missions sont encouragées à distribuer le *Carnet de route* à leurs clients canadiens, et surtout aux entreprises nouvellement contactées qui ont un potentiel d'exportation mais qui sont novices à l'exportation ou n'ont aucune expérience dans le domaine.

Une publication complémentaire au *Carnet de route*, intitulée *Les dix grands programmes d'aide à l'exportation*, est actuellement distribuée aux missions. Comme son nom l'implique, cette publication résume les principaux programmes d'aide et services fédéraux offerts aux

Dans le cadre d'un effort coopératif innovateur, le Ministère, l'Association des banquiers canadiens et les grandes banques canadiennes ont préparé un Carnet de route pour l'exportation et le financement des exportations.

clients. Ces publications nous ouvrent des possibilités palpitantes d'atteindre un bassin de clientèle bien plus large. Ces outils sont un complément innovateur du programme de rayonnement du Ministère - au niveau même des PME.

LE POINT SUR LE BABILLARD ÉLECTRONIQUE DE L'INFOCENTRE (BEI)

PAR Bill Skinner

Dans notre dernier numéro (**DÉLÉGUÉ COMMERCIAL** Volume I, n° 5), nous annoncions la mise au point d'un nouvel outil de diffusion de l'information, en l'occurrence un service de babillard électronique. Ce service, baptisé Babillard électronique de l'InfoCentre (BEI) et qui existe maintenant en version pilote, s'apparente au service FaxLink et, comme celui-ci, permet à nos clients d'avoir accès 24 heures sur 24 et 7 jours par semaine à des renseignements conservés par le Ministère.

Dans le cas du BEI, le client peut avoir accès à ces renseignements à partir de son OP, par modem.

La version pilote du BEI a été inaugurée à la Conférence sur le centenaire du Service des délégués commerciaux (SDC) et présentée à l'assemblée annuelle de l'AEC. Le BEI a été mentionné par un certain nombre de conférenciers invités aux deux activités, et beaucoup de délégués se sont arrêtés à l'emplacement où avait lieu la démonstration pour vérifier de près ce dont il était question. Cela nous a donné la possibilité de découvrir ce qu'il fallait faire pour encourager les clients à utiliser régulièrement le BEI.

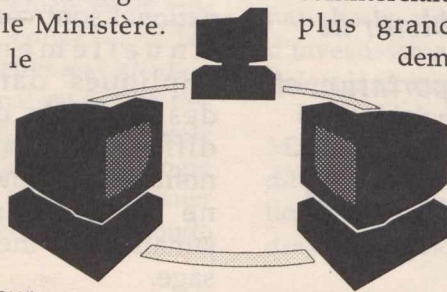
Des exportateurs expérimentés nous ont dit que, pour eux, les pistes sur les acheteurs potentiels constituaient les renseignements les plus précieux que le système pouvait leur offrir. Fait intéressant,

ils ont mentionné, comme deuxième point important, la possibilité d'obtenir des renseignements à jour sur les personnes-ressources du Ministère. Bon nombre de visiteurs ont mentionné, en nous demandant la dernière version du répertoire du SDC, qu'ils seraient prêts à se servir du BEI s'il donnait accès à une version régulièrement actualisée du Répertoire du SDC.

Aux yeux des non-exportateurs et des agents intermédiaires, c'est l'information commerciale générale qui représente la plus grande utilité. Ils ont aussi demandé si le BEI pouvait intégrer des renseignements sur leur organisations.

Les visiteurs ont eu l'agréable surprise de découvrir que l'accès au BEI est gratuit. Pour y accéder, les clients doivent programmer leur logiciel de communication pour qu'il compose le 1-800-628-1581, ou le 944-1581 s'ils s'agit de personnes de la région d'Ottawa (Modem à 14 400 baud, N-8-1, émulation ANSI/ASCII).

Pour faciliter le chargement des documents, le BEI a sa propre adresse SIGNET. Pour mettre de l'information dans le système, envoyez par courrier électronique un message annexe à -IBB-BEI en format WP ou ASCII. Veuillez noter que les documents destinés au public doivent respecter les Lignes directrices sur les publications du Ministère (que l'on peut obtenir en s'adressant à BCC).



Mise à jour des formulaires de rapport

Prière de noter : IBDG 94-4, Annexe C-1, Rapport des membres de la mission commerciale, et Annexe C-2, Questionnaire à l'intention des exposants, ont été mis à jour et dorénavant toutes les missions devraient les utiliser. Vous pouvez obtenir les nouveaux formulaires en vous adressant à SKRA. Lorsque vous passerez votre commande, n'oubliez pas de préciser les numéros suivants :

Questionnaire des exposants Numéro du document EXT 1676 (F)

Rapport des membres de la mission commerciale Numéro du document EXT 1677 (F)

Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec M. Jacques Goulet au 992-5539.

Exporter l'excellence!

Le Prix d'excellence à l'exportation canadienne, notre principal programme de sensibilisation, ont été remis l'an dernier à l'occasion de la réception marquant le 50^e anniversaire de la Société pour l'expansion des exportations, dans le cadre du 51^e Congrès annuel de l'Association des exportateurs canadiens. Les gagnants de 1994, choisis parmi 252 entreprises en nomination, ont fait l'objet d'un encart spécial de *CANADEXPORT* (vol. 12, n° 19, 14 novembre 1994)*. Il s'agissait de la douzième remise annuelle de ces prix.

Nous espérons que le vidéo sur les profils des gagnants que nous vous avons fait parvenir a su vous intéresser. Si votre mission ne l'a pas reçu, veuillez communiquer avec Beverly Hexter, agent commercial responsable de ce programme fort apprécié. On peut la rejoindre par courrier électronique, par télécopieur au (613) 996-8688 ou par téléphone au (613) 996-2274.

Les gagnants du Prix d'excellence à l'exportation canadienne ont indiqué que cette reconnaissance est devenue un important outil de marketing, car elle améliore l'image de leur entreprise au Canada et permet d'attirer de nouveaux clients étrangers. Il arrive souvent que les gagnants participent par la suite aux activités de sensibilisation à l'exportation et de pro-

motion commerciale et qu'ils soient invités à devenir membres des comités consultatifs sur le commerce. On incite les agents commerciaux à inclure, dans la mesure du possible, les gagnants des Prix d'excellence de cette année et des années précédentes dans leurs plans d'activités promotionnelles. WIN Exports contient la liste de tous les gagnants, que l'on peut consulter à la rubrique Répertoires en effectuant une recherche par nom d'entreprise. De plus, les profils d'entreprise font mention des prix reçus.

Le Secrétariat du Prix d'excellence à l'exportation canadienne (TOO) attend vos nominations pour les prix 1995. Seront admissibles les entreprises, ou les divisions d'entreprise, établies au Canada, qui exportent des produits ou des services depuis au moins les trois dernières années. C'est l'occasion de faire savoir à vos clients que leurs résultats à l'exportation méritent d'être soulignés par une nomination au Prix d'excellence, geste qu'ils apprécient. TOO annoncera à chacune des entreprises en nomination que vous avez soumis leur candidature parce que vous avez une très bonne opinion de leurs compétences. Veuillez faire parvenir vos propositions à Beverly Hexter (TOO) d'ici le 15 avril 1995.

*Gagnants
du Prix
d'excellence
à l'exportation
canadienne
1994*

- ① **Andyne Computing Limited**; Kingston (Ontario)
- ② **Champion Feed Services Ltd.**; Barrhead (Alberta)
- ③ **Emery International Developments Ltd.**; Markham (Ontario)
- ④ **Kvaerner Hymac Inc.**; Laval (Québec)
- ⑤ **Mitel Semiconductor**; Ottawa (Ontario)
- ⑥ **Nadeau (division de Shermag)**; St-François de Madawaska (Nouveau Brunswick)
- ⑦ **Ultimate Technographiques Inc.**; Montréal (Québec)
- ⑧ **Versatile Farm Equipment Operations**; Winnipeg (Manitoba)
- ⑨ **WaterSpring Bed Company Inc.**; Mississauga (Ontario)
- ⑩ **Western Star Trucks**; Kelowna (Colombie-Britannique)

L'EXAMEN DE LA PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL

PAR Anna
McCormick

Ceux d'entre vous qui n'ont pas encore eu l'occasion de consulter *L'examen de la promotion du commerce international* doivent absolument le faire. L'année dernière, le ministre MacLaren a chargé un comité composé de membres du secteur privé et dirigé par L.R. (Red) Wilson, un ancien délégué commercial occupant maintenant les fonctions de président-directeur général de BCE Inc., d'« examiner les programmes et services du gouvernement fédéral en matière de promotion du commerce extérieur ». L'examen de la promotion du commerce international présente les résultats des travaux du comité. Le rapport, rendu public par MINT à l'occasion de la Conférence nationale du SDC (voir p. 1), fournit un certain nombre de recommandations qui, si elles étaient mises en oeuvre, permettraient au Ministère d'effectuer des économies de l'ordre de 55 millions de dollars et au gouvernement d'épargner 115 millions.

Pour ce qui a trait aux programmes et services, le rapport mentionne que « de toute évidence, du point de vue des entreprises, les services en matière de promotion du commerce international qui se révèlent les plus utiles sont ceux qui sont offerts à l'étranger ». Il recommande, concernant le Service des délégués commerciaux (SDC), que le gouvernement « continue de soutenir un vigoureux Service des délégués commerciaux à l'étranger ». Les conclusions générales du rapport sont les suivantes :

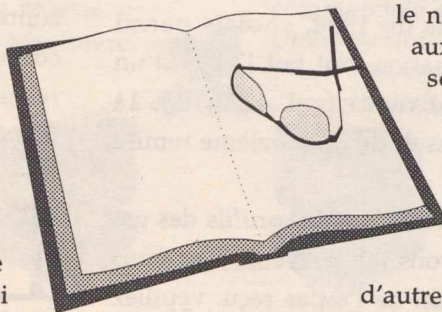
« Nous reconnaissons que le Service des délégués commerciaux constitue un élément

essentiel du soutien offert par le gouvernement en matière de promotion du commerce international. Toutefois, il doit accroître sa capacité de réagir face à l'évolution rapide du marché international. Pour répondre à ce besoin, nous recommandons que tous les délégués commerciaux reçoivent une formation accrue dans les domaines prioritaires. En outre, il faut augmenter non seulement les échanges de personnel de direction à court terme entre le secteur privé, d'autres organisations et le Service des délégués commerciaux, mais aussi le nombre d'agents commerciaux occupant des postes clés au sein des institutions financières internationales. En outre, on doit inciter les délégués commerciaux à prolonger leurs affectations.

Après avoir examiné d'autres modes de structuration du Service, notamment la privatisation, nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il faut maintenir la structure actuelle ».

Le ministre MacLaren est résolu à mettre en oeuvre le plus grand nombre possible de recommandations dès le début du prochain exercice, et le personnel de l'Administration centrale a déjà entamé l'analyse des répercussions des recommandations, laquelle constitue l'étape préliminaire à l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre.

Le texte intégral du rapport est accessible au moyen du SIGNET par l'intermédiaire de l'application *Articles*, qui fait partie des *Applications ministérielles*. Pour obtenir une copie du rapport, si vous n'avez pas accès à cette application, vous pouvez communiquer avec TOO.



RÉSULTATS DU SONDAGE TFB : Voici ce que vous avez dit...

- ① La plupart d'entre vous trouvez les circulaires assez utiles et vous y référez à l'occasion
- ② Les 3/4 d'entre vous préférez les circulaires de moins de dix pages, et voulez les recevoir moins d'une fois par mois
- ③ Vous vous intéressez aux rubriques Les meilleures pratiques et Les questions dans les missions
- ④ Plus de la moitié d'entre vous voulez que la présentation des circulaires demeure telle quelle

NOUS VOUS ÉCOUTONS! RESTEZ À L'ÉCOUTE...

L'ÉLECTRONIQUE ET L'AVENIR DU SDC

Suite de la page 1

des missions.

WIN Exports a révolutionné le Ministère, bien qu'à l'époque nous n'en étions pas conscients. Nous avons tout simplement commencé à le créer, acquérant les connaissances nécessaires en cours de route. Pour ce qui est des processus ministériels, toutefois, ce système a été évolutif, c'est-à-dire qu'il n'a pas changé les processus existants; il les a simplement automatisés.

TC : *Si WIN Exports consistait uniquement à automatiser les processus du Ministère, quand l'informatique a-t-elle commencé à les transformer? Lorsqu'on a implanté le COSICS?*

Lambert : Oui. Le COSICS se voulait révolutionnaire. En transformant en profondeur le mode de fonctionnement ministériel, le COSICS aurait dû marquer le début d'une ère entièrement nouvelle au ministère des Affaires étrangères. Or, le COSICS avait un grave défaut : il faisait appel à une technologie non évolutive qui le figeait dans le temps. De plus, il comportait un grand nombre de logiciels personnalisés à grand coût, qu'il aurait été difficile d'actualiser.

Ayant décidé en 1991 de ne pas passer à l'étape II du COSICS, le Ministère s'est tourné vers le SIGNET, système informatique à architecture ouverte, qui se prête facilement à l'actualisation du matériel et des logiciels, sans qu'il soit nécessaire de démanteler tout le système.

TC : *À votre avis, quel genre de changements le SIGNET exigera-t-il au chapitre des procédures?*

Lambert : Le SIGNET est en train de bouleverser la culture organisationnelle du Ministère. Il confère des responsabilités aux employés des strates inférieures et oblige le personnel haut placé à modifier son style de gestion.

Le SIGNET démocratise l'information, de sorte qu'il n'est plus un instrument de pouvoir. Prenez par exemple le réseau officiel de télex. Les messages transmis par télex étaient on ne peut plus impersonnels. Qui les avaient rédigés? Un comité. Et qui en était responsable? Un groupe de personnes. Outre sa lenteur, le télex ne peut traiter que certains types de renseignements. On ne peut pas envoyer par télex des graphiques ni des feuilles de calcul électroniques.

Il se peut que l'utilisation massive du courrier électronique élimine effectivement une partie de notre mémoire collective.

Déjà, le nombre de décisions communiquées par téléphone et par fax pose un problème.

Par contre, le courrier électronique est entièrement personnel. On devrait se servir du courrier électronique comme du téléphone, les deux transmettant sur le champ un message dont l'auteur est connu, c'est-à-dire le ou la responsable. En outre, l'utilisateur du courrier électronique peut envoyer un message aux destinataires de son choix sans autorisation officielle préalable.

TC : *Certains se disent inquiets de la perte de la mémoire collective, puisque les décisions transmises au moyen du SIGNET ne sont pas consignées sur papier. Comment le SIGNET peut-il aider à résoudre ce dilemme?*

Lambert : Il se peut que l'utilisation massive du courrier électronique élimine effectivement une partie de notre mémoire collective. Déjà, le nombre de décisions communiquées par téléphone et par fax pose un problème. Les décisions prises au téléphone ne laissent pas non plus de trace du processus décisionnel. Par contre, les télex étaient toujours versés dans les dossiers; le pendant de ce système sur le SIGNET est le CATS, le système de stockage

automatisé des textes du Ministère. L'utilisateur, auteur ou destinataire, doit acheminer au CATS une copie (CC) de toute communication importante.

TC : *Et qu'advient-il de la responsabilité?*

Lambert : Cet aspect du problème est plus épineux, et c'est aux gestionnaires qu'il appartiendra de mettre en place les systèmes nécessaires. Je sais d'expérience que les autorisations

exigées jusqu'ici pour l'envoi de communications ne sont pas toutes nécessaires. Les gestionnaires devront déléguer des responsabilités et trouver de nouveaux moyens de s'assurer que les membres de leur personnel sont pleinement informés des

questions prioritaires et qu'ils reçoivent la formation voulue afin de remplir leurs fonctions efficacement. Il va de soi que la confiance fera partie intégrante du système.

Le SIGNET permet d'envoyer des messages officiels (télex); à cette fin, les directions et les missions auront accès à des boîtes aux lettres organisationnelles pendant la période de transition. Je tiens à préciser cependant que tous les messages transmis par le SIGNET ont une certaine valeur, qu'on leur ait attribué ou non un numéro de dossier et qu'ils soient envoyés à une boîte organisationnelle ou directement au destinataire. Tout message qui fait partie d'une décision doit être acheminé au CATS.

Par ailleurs, les rapports hiérarchiques auront tendance à s'estomper au fur et à mesure que les gens pourront communiquer directement avec la personne de leur choix au Ministère. Le SIGNET sera un instrument d'habilitation du personnel des services hiérarchiques, car une partie des pouvoirs décisionnels sera déléguée à des niveaux inférieurs. Du point de vue de l'utilisa-

Suite à la page 12

L'ÉLECTRONIQUE ET L'AVENIR DU SDC

Suite de la page 11

teur, ce contact direct entre les agents réduira le temps de réponse. Ce sera en quelque sorte un retour aux débuts du Service commercial, où l'on expédiait les lettres par bateau. Les agents commerciaux d'alors devaient réagir aux événements sans attendre d'Ottawa une réponse qui pouvait mettre des mois à leur parvenir.

TC : *Le SIGNET entraînera-t-il d'autres changements au Ministère?*

Lambert : Le SIGNET a doté le Ministère de ses premières véritables bases de données : le CATS, WIN, Finance et Infonnel. Complètement intégrées et accessibles à tous, elles accéléreront l'exécution de toute une série de tâches courantes. Par exemple, l'agent financier qui veut virer des fonds peut se servir d'Infonnel pour trouver l'adresse qu'il cherche. De plus en plus de décideurs dans tout le Ministère peuvent se renseigner directement sur les ressources ministérielles grâce à ces bases de données.

TC : *On parle beaucoup de l'autoroute électronique. Le SIGNET servira-t-il exclusivement aux communications internes ou sera-t-il raccordé à des réseaux extérieurs?*

Lambert : Le SIGNET donne déjà accès à l'extérieur grâce à la passerelle X.400, qui compte plus de 100 000 adresses. (Voir PANORAMA, Numéro 33, le 15 août 1994) D'ici un an, les agents des Affaires étrangères se servant du SIGNET pourront communiquer directement avec leurs homologues d'autres ministères, car ils n'auront plus à acheminer leurs messages à l'administration centrale de chaque ministère. En outre, une possibilité de branchement sécuritaire permettra à la presque totalité des utilisateurs du Ministère de recourir au « télétravail ». En général, il étendra le rayonnement du Ministère.

Jè pense, par exemple, aux opérations financières. L'endroit où travaillent les

comptables est-il important? Le SIGNET permet d'effectuer des virements et autres opérations financières de partout. Ainsi, pourquoi ne pas faire faire la comptabilité à St. John's plutôt qu'à Ottawa, si cela coûte moins cher?

TC : *N'y a-t-il pas perte d'autorité si des fonctions comme la comptabilité ne se trouvent pas à l'Administration centrale?*

Lambert : Pas si les tâches sont clairement définies. Les gestionnaires doivent avoir la certitude que leurs décisions seront respectées. Avec le temps, je crois que certaines fonctions de soutien administratif, comme la comptabilité, seront réunies et rapatriées.

TC : *Ce nouveau système modifie-t-il la nature et le rôle d'une mission?*

Lambert : Les missions sont des mines de renseignements, qui nous permettent de prendre contact avec les gens et d'exercer une influence nationale ou personnelle. Les missions donnent la meilleure perspective d'un pays, parce qu'elles s'y trouvent. J'ai déjà mentionné qu'on pouvait considérer les missions comme des bureaux géographiques sur place. Beaucoup de mes collègues ne sont pas d'accord et maintiennent, avec raison d'ailleurs, que le point de vue de l'Administration centrale doit faire partie de tout exposé ministériel. Néanmoins, en ce moment-ci de notre histoire, nos ressources sont mal réparties; le ministère des Affaires étrangères a plus d'agents à Ottawa que dans les missions. Le SIGNET devrait nous permettre de rapatrier à la Centrale les tâches mécaniques et de placer plus de gens dans des fonctions pointues à l'étranger, là où ils sont le plus efficaces. S'il était réduit, le personnel de l'Administration centrale ne rédigerait ni ne réviserait les exposés, comme à l'heure actuelle. Les deux sous-ministres souhaitent transférer plus de ressources aux missions.

TC : *Quels progrès a-t-on réalisé à cet égard? Beaucoup de gens ont l'impression que le Ministère est en train de centraliser et non de décentraliser.*

Lambert : Nous sommes coincés entre les pressions du cadre financier et le fait qu'il coûte moins cher de garder les gens à Ottawa. Il n'y a pas de réponse unique à cette question. Comme je l'ai mentionné plus haut, les moyens technologiques dont nous disposons nous permettront probablement d'en faire plus à l'Administration centrale et d'utiliser les économies réalisées pour affecter davantage d'agents à l'étranger. Nous avons fait de gros efforts pour consacrer l'argent des programmes à la création de postes à l'étranger et nous avons déjà démarré le processus cet été, en créant quelques postes d'agents commerciaux à l'aide de fonds provenant du PDME (voir DÉLÉGUÉ COMMERCIAL Volume 1, N°5). Les changements devraient se produire graduellement et non soudainement. Je dois vous dire cependant que nos ministres sont aussi d'avis que nous devons tout au moins tenter de garder les effectifs actuels à l'étranger.

TC : *Quel a été l'effet conjugué des compressions budgétaires et de la décentralisation?*

Lambert : Il y a maintenant 146 FS (1 et 2), et 63 EX (1 et 2) commerciaux dans les missions. Nous avons augmenté le nombre d'outils électroniques des missions pour alléger leur fardeau administratif. L'examen des frais généraux des petites missions, afin d'y apporter des réductions substantielles, tire à sa fin. Les agents des missions devraient pouvoir se consacrer davantage à l'exécution des programmes.

TC : *En guise de conclusion, je tiens à vous remercier, Garrett, de nous avoir accordé cet entretien et de nous avoir donné un aperçu de ce que réserve le deuxième centenaire du Service à l'ère de l'informatique.*

CAL
 EA163
 T71
 v.2 no.1
 Jan.1995
 Volume 2, No. 1
 DOCS

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E

 3 5036 01029321 8

THE TRADE POST

HAPPY NEW YEAR!

With the new year comes a change in the title of the newsletter.

We would like to thank Anna McCormick for suggesting our new title.

A Message from the Editor2
 Briefings2
 Trade Enquiries Sourcing Team.....4
 R & D.....5
 FaxLink6
 Making the Connection7
 InfoCentre Bulletin Board Update8
 Event Reporting8

The Trade Post is a quarterly newsletter for members of the Trade Commissioner Service. Its purpose is to facilitate discussion of matters of common interest and concern among members.

Canada Export Award Winners.....9
 International Business Development Review.10

Please forward your ideas, comments, and suggestions to TOO via E-Mail, telex, or facsimile at (613) 996-8688.

TCS: THE SECOND CENTURY

By Anna McCormick

By any measure the Trade Commissioner Service National Conference was a solid success. We used the Conference as an opportunity to ask our clients how we could better serve them, and they told us!

The series of cross Canada mini-conferences (see *TRADE COMMISSIONER* Vol.1, No.4) and the discussion papers commissioned for them (*TRADE COMMISSIONER* Vol. 1, No.5), were invaluable in preparing for the National Conference.

Three hundred people participated in the National Conference at which Minister MacLaren delivered the keynote address.

The response to our invitation was a demonstration of the high regard our clients have for the Service. Following welcoming remarks by Jake Warren, the conference chairman, Allen Kilpatrick set out the challenges for the day. The delegates then broke into 10 working groups; each group was asked to "brainstorm" the following focus statement: "*The Role of the Trade Commissioner Service (TCS) in ensuring your company's success in the international market place!*" The morning concluded with each group reporting their results.

The outcome of the morning brainstorming was grouped into 10 themes and

Continued on page 3

Dept. of External Affairs
 Min. des Affaires extérieures
 FEB 7 1995
 RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
 RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

ELECTRONICS AND THE FUTURE OF THE TCS

The following is an interview, conducted by James Eaton, with Garrett Lambert, in his former capacity as Assistant Deputy Minister, Corporate Management. Garrett is now Canada's Commissioner to Hong Kong.

JP: *Earlier this year (1994) you participated in a PAFSO panel discussion on "The electronic diplomat," and you spoke of the changes you foresaw flowing out of the Department's computerization. When were computers first used in the Trade Commissioner Service (TCS)?*

Lambert: *The first computer LAN-based system in the department was WIN Exports, which was created for the TCS in 1985. WIN Exports was driven by the*

need to replace the former line branches of Industry, Science and Technology Canada, to maintain the TCS's ties back to industry after the TCS was transferred from Industry Trade and Commerce to External Affairs.

WIN Exports has been very successful, and is now accepted as one of a Trade Commissioner's daily tools. Missions can organize their local companies onto

Continued on page 11

A message from the Editor

Hello again Gentle Readers:

I hope you all had a chance to catch your breath at the end of 1994. If there is anyone out there who still thinks that the foreign service is a sinecure, I would like to introduce them to our colleagues in Beijing, Hong Kong, Hanoi, and the Asia Pacific Branch. Those of you who are preparing to receive your own "high level visits" should take note of the old Chinese proverb "when the big guy must ride in a limousine, those in the vans must have a sense of humour".

Here in Ottawa, things also continued apace — in fact this place is entirely too busy. I arrived here in September only to be swept up in the frenzy of preparations for the National Conference, on October 3. The one day celebration of a century of service by Canada's TCS was also the beginning of the second century. It was a huge success. The overwhelming response and support from our clients

was good return for all of our efforts. At the same time, their constructive comments set the agenda for the new century. The Centenary celebrations will continue in Australia to coincide with John Larke's arrival in Sydney in 1895. John, you could not have known what you started.

Of course the "Red" Wilson report and ongoing action plans to implement its recommendations, the Foreign Policy Review, the program review, and the next budget all serve to keep us active and on the edge of our seats. The ferment and upheaval surrounding these changes to the Service and the way we do our job was surprising and exciting for me after seven years outside of headquarters. We will keep you posted on developments. In the meantime, please call, telex, fax or e-mail your comments and ideas. Your contribution is what makes it your newsletter. Drop in to see us when you can.

Rick Mann

➔ BRIEFINGS

During last year's posting season, briefing sessions were held for Trade Commissioners being posted and crossposted, and for those returning to Canada.

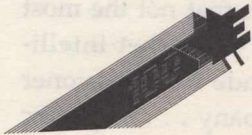
The purpose of the briefings is to keep Trade Commissioners apprised of current International Business Development operations and issues.

If you are anticipating a move this year, please keep a day open — we'll be in touch.



TCS:

THE SECOND CENTURY



Continued from page 1

in the afternoon, each working group was given one theme and asked to develop recommendations from it - to outline what needs to be done to "make it happen". The day concluded with each group reporting its recommendations in a final plenary session. The success of the Conference owed a great deal to the use of professional facilitators who managed the plenary and working group sessions, ensuring all participants were heard.

The luncheon, chaired by Gordon Osbaldeston, was indeed a special occasion. The friendly camaraderie and genteel irreverence, hallmarks of the Service, made this an unforgettable event! Guests included six former Trade Ministers: Michael Wilson, Tom Hockin, Alastair Gillespie, Ed Lumley, James Kelleher, and Gerald Regan. Needless to say, there was some good natured ribbing among the invited guests about political affiliations. Other former ministers who could not attend sent their congratulations.

Marshall Cohen, on behalf of the private sector, presented the Service with a commemorative plaque (see below) recognizing 100 years of dedicated service. MINT struck a responsive chord when, in accepting the plaque, he said, "... I accept it on behalf of the hundreds of women and men, Canada-based and locally-engaged, officers and support staff, who throughout the world, have given true meaning to 'public service'..." MINT also used the occasion to announce

that he had received the International Business Development Review report (see p. 10).

It was a day for awards. In addition to the commemorative plaque, which now hangs in the Main Lobby, the MINT award was presented to Bill Pound and citations were presented to Judith Bradt, Pablo Feres and Carol Morey. (PANORAMA No.45, Nov.7, 1994)

George Bélanger (Mexico), Judith Bradt (Washington), Pablo Feres (Santiago), Ulla Hansson (Stockholm), Don Russell (New York), and Nick Yazaki (Tokyo) accepted, on behalf of all locally-engaged members of the

Trade Commissioner Service, officers and staff, a plaque in recognition of their invaluable service. (see plaque at left)

The plaque graces the office of the Chief Trade Commissioner. A replica of the plaque signed by MINT has been sent to each locally-engaged member of the TCS.

The Conference was indeed a fitting tribute to those around the world who serve, and those who have served, Canada and the Canadian business community. Your post should have received copies of the speeches, the outcome of the day's proceedings and the video highlights of the Conference. If by some chance you have not, please contact Gisèle Laframboise at TOO via E-Mail or fax at (613) 996-8688.

A report has been prepared based on the recommendations from the Conference and forwarded to MINT. We will keep you posted.



A Century of Service 1894-1994

The Trade Commissioner Service has been helping Canadian companies discover and secure world markets ever since the first Trade Commissioner was posted to Australia in 1894. On behalf of Canada's business community, we salute the Trade Commissioner Service for a century of dedicated commitment.

• The International Trade Advisory Committee, October 3, 1994 •

ARE WE GOING TO BE 'TEST'ED ON THIS?

What do the following words have in common?

Lichens, lightning rods, wheat berries, popcorn machines, auto-parts aftermarket, Wapiti, switching systems, airport construction . . .!

By Rick McElrea

In case you haven't guessed, they all describe sourcing enquiries. They represent eight of the 130 actioned by the Trade Enquiries Sourcing Team (TEST) in a 60 day trial that started in September.

TEST is a special team within the Trade Liaison Secretariat (TOS) tasked to respond to "hot" sourcing enquiries received from posts around the world. There was a time when you couldn't get a peep out of Ottawa on a hot lead. Now, don't be surprised if you have an answer the same day on an easy enquiry – within 3 days on a tricky enquiry – 4 or 5 days, on a real challenge.

Consider the case of the missing lichens. Convinced he had a serious enquiry for a sizable purchase of lichens – that's right, the symbiotic mix of algae and fungus that grows on rocks – a Trade Commissioner asked, "can anyone find a Canadian supplier of lichens? I have a client who needs 20,000 kilograms of them." Within minutes, Marcel Laneville of TEST was talking to a small business in Northern Saskatchewan. Imagine the officer's surprise when he received a positive reply from Ottawa the next day.

Sheila Johnson (many of you were trained on WIN exports by Sheila; now she is a member of TEST) demonstrated the potential

of TEST when she was asked for names of airport safety equipment suppliers interested in bidding on an upcoming tender. She not only supplied the post with names of potential prime contractors but also supplied them with the name of a potential subcontractor – all within 72 hours. The potential subcontractor, a supplier of lightning rods, had initially expressed interest in the project but when Sheila outlined the full scope of the project, the company changed its mind. However, the company was still interested in the project, so TEST passed on the firm's name to potential primes.

Sheila, Marcel and I want to personify that old maxim "focus on service to the client", and we know who the client is. It is the trade officer: Trade Commissioners and Commercial Officers. Industry, in the minds of TEST, is the trade officer's client. Serve the trade officer and let them serve industry.

And exactly what does TEST do? When a trade officer has a solid lead from a serious client, TEST will undertake not only to find a Canadian supplier, but to find one or more who are interested in bidding. TEST will either provide that information to the post, or have the Canadian company contact the potential buyer directly, depending on instructions from the post.

A solid trade lead reflects the demand for a specific product in a

specific market for a known potential customer. "Is that not the most powerful piece of market intelligence that a Trade Commissioner can give a company . . . a specific request for its product or service?" says John Treleven, Director General, Trade Planning and Operations Bureau (TOD). The goal of TEST is to help trade officers do just that.

You will soon be hearing from TEST which is still developing procedures to answer your requests as quickly and as accurately as possible. The trial has proven that TEST can be a powerful tool, using the same databases already available to trade officers: WIN exports, capability guides, and networking with the sector expert groups.

If what you need is a general list of companies, TEST advises "please use the tools which are already available". If you have a lead that you pulled from a local database or an open tender, you might be well served by posting it on the InfoCentre Electronic Bulletin Board (IBB) (see p. 8). However, if you need a **filtered list of companies willing to respond to a solid trade lead**, send your enquiry to TEST. In other words, use the IBB for *general* dissemination and TEST for *targeted* dissemination. We are on SIGNET, and our address is easy to remember; it is "-TEST".

RESEARCH AND DEVELOPMENT: AN INVESTMENT ASSET

By James
Holloway

The competition for international investment is heating up, and now more than ever, Canada must meet the challenge of attracting its share of investment dollars. Canada has proven that it can compete on the international scene. With a strong economic outlook, competitive taxation, and world class infrastructure, our country has a lot to offer to prospective investors. One of our leading investment advantages, which is often overlooked, is our world-class Research and Development (R&D) environment and infrastructure. Factors that make Canada an attractive site for R&D activities include:

- *one of the world's most generous R&D tax incentive systems;*
- *the availability of skilled people in all advanced industrial sectors at costs per researcher that are well below those in the United States;*
- *a well developed R&D infrastructure comprising universities and colleges, government laboratories, research institutes and networks across the country;*
- *R&D support programs that cover all aspects of the technology commercialization process; and*

- *the extension of the intellectual property rights regime to grant full-term patents (20 years) to drug discoveries.*

As a testimonial to Canada's competitive R&D environment, more than half of Canada's top 50 R&D performers are foreign-owned firms. In fact, Canada leads major OECD countries in the percentage of business enterprise expenditures on R&D financed from abroad. In 1991, U.S. companies performed 11% of all R&D activity conducted abroad in Canada, making it the third highest recipient of US R&D after Germany and the U.K. U.S. Corporate R&D investment in Canada doubled in the period 1982 to 1991.

Canada's R&D environment is one of the best in the world and as such we should use it as a prominent investment tool to attract additional R&D activities to Canada. The benefits derived by these investments have contributed to Canada's competitive position in many technology fields.

To facilitate the promotion of investment through R&D activities, the Investment Promotion and Servicing Division (TIS) will be releasing a brochure this winter on this issue. As well the Division will be preparing slide decks to support the promotion of the R&D environment. For further information on the R&D material, you can contact James Holloway at 996-4292.

From the Barbecue to the Sugar Bush?

As part of the continuing TCS Centenary celebrations, a barbecue was held last fall. Some 170 members, TCS associates, and spouses attended the event.

The barbecue provided an opportunity to welcome colleagues who had returned to Ottawa and to renew old acquaintances. We are considering holding a Sugar Bush in March to celebrate the coming of Spring (in the northern hemisphere).

Sounds very "Canadian", what do you think?



FAXLINK: THE INTERNATIONAL PLATFORM

By Lewis Coughlin

It enables
the post
to capture
client
attention
when
interest
is high.

As reported in *Panorama* (No.47, Nov.21, 1994), the Department recently launched a new information service aimed at potential foreign investors and others interested in Canada. The service, *FaxLink International*, answers initial or "first line" enquiries concerning investing and doing business in Canada.

FaxLink International is a joint development of the Investment and Technology Bureau (TID) and the InfoCentre (SKI). The InfoCentre is the Department's public relations window to

the outside world through the provision of information, referral and publication services. The Centre boasts in excess of 2,000 titles. TID, working closely with posts, OGDs, provincial and municipal authorities and with business organizations, helps to attract international investment and technology to Canada. It also assists Canadian companies to grow through international investment, investment partnerships and the acquisition of offshore technologies.

FaxLink International is a demonstration of the Department's continuing commitment to employ the latest information dissemination technologies to help posts meet increasing client demands.

FaxLink International Advantages

- In as little time as it takes to place a "facsimile" call, users have the latest information on the advantages of Canada as an investment and business location.
- Anyone familiar with the operations of a fax machine and voice prompts, such as those used on voice mail, will find it easy to use.
- It enables the post to *capture client attention when interest is high* as it reacts to client information requests with an immediate fax response.
- Clients receive sharp and crisp faxed documents as it delivers computer-generated images — clearly superior to those sent manually through a stand-alone fax machine.
- The user controls how much information to receive and when to receive it.
- It absorbs the burden of fulfilling routine or repetitive information requests as it allows trade and investment officers to redirect such requests to the system which is available 24 hours per day, 7 days per week.
- It keeps information products current and document revisions are updated without costly and time-consuming reprinting.
- As posts become more familiar with its contents, not only will they be in a better position to refer prospective foreign investors to the service, but will soon appreciate its potential use in day-to-day work (enquiries, speeches, media clips, correspondence, etc.).

MAKING THE CONNECTION

By Anna
McCormick

Confusion over where to go for information about exporting and export financing is an all too common problem.

The role of the Trade Commissioner Service and the role of the Department is often not known or understood by many Canadian business people. Confusion over where to go for information about exporting and export financing is an all too common problem.

Many SMEs do not know who to turn to for advice. Although the International Trade Centres are continually involved in outreach activities, many firms

never receive our message.

However, all businesses are in constant contact with their banks, and rely on their bank for a myriad of services. This close relationship has presented the Department with the opportunity to reach out to many businesses, particularly SMEs, who may not otherwise learn about our programs and services.

In a first-ever cooperative effort, the Department, the Canadian Bankers' Association and major Canadian banks have developed a *Road Map to Exporting and Export Financing*, a brochure to assist clients in finding the appropriate information sources for export-related questions. The financial institutions involved have agreed to include personalized reproductions of the Road Map in the information they make available to their clients.

The Road Map is a tool that guides companies to the many sources of information and counselling services

about exporting and export financing that are available across the government and banking community.

The Map includes, in addition to the InfoCentre, contacts for ITCs, CBSCs, EDC, FBDB, CCC, FITT, and CEA. The version published by the Department also includes a list of all the participating financial institutions.

The Road Map's purpose is to direct exporters and potential exporters to services available to them *in Canada* – sources which should be tapped before contacting posts overseas. Posts are encouraged to distribute the Road Map to their Canadian clients, particularly those first time contacts who have export potential but who are inexperienced in or new to exporting.

The Department, the Canadian Banker's Association and major Canadian banks have developed a new brochure to point the way.

A companion piece to the Road Map, *Top Ten Export Programs* is now being distributed to posts. As its name implies, the *Top Ten* summarizes the key federal assistance programs and services available to clients. We are excited about the potential to reach a much broader audience through these publications. These tools represent an innovative addition to the Department's outreach program – targeting SMEs at the grass-roots level.

**UPDATE
ON THE
INFOCENTRE
BULLETIN
BOARD (IBB)**

BY Bill Skinner

For
experienced
exporters,
sales leads
are the
most
important
information
the IBB
could carry.

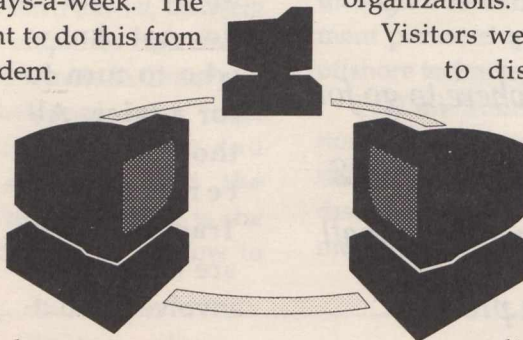
In the last issue (*TRADE COMMISSIONER* Vol. 1, No.5) we announced the development of a new information dissemination tool: an electronic bulletin board service. The service, the InfoCentre Bulletin Board (IBB), now in the pilot stage, is a companion to the InfoCentre FaxLink and like the FaxLink, allows our clients to access Departmental information 24-hrs-per-day, 7-days-a-week. The IBB permits the client to do this from his or her PC via modem.

The IBB pilot was launched at the TCS Centenary Conference and demonstrated at the CEA annual convention. It was mentioned by a number of speakers at both events and many delegates stopped by the demonstration for a closer look. This provided us with the opportunity to find out what was needed to encourage potential clients to become regular IBB users.

Experienced exporters told us that, for them, sales leads were the most important information the IBB could carry. Interestingly, the second most important item was **up-to-date information on Departmental contacts**. Many visitors, in

asking for the latest copy of the TCS Directory, indicated that if the IBB included an "evergreen" TCS Directory, that alone would be reason enough to access the bulletin board.

Non-exporters and intermediaries deemed general market information to be most important. They also asked if the IBB could carry information about their organizations.



Visitors were pleasantly surprised to discover that access to the IBB is free of charge. Clients access the IBB by having their communications software call 1-800-628-1581. Ottawa area callers dial 944-1581. (Modem settings are up to 14,400 baud, N-8-1 and ANSI/ASCII emulation.)

To facilitate uploading of documents, the IBB has its own SIGNET address. To have information loaded on the IBB, send an E-mail attachment to -IBB-BEI in WP or ASCII format. Note: All documents intended for public dissemination must meet Departmental publishing guidelines (available from BCC).

Event Reporting: Update

Please Note: IBDG 94-4, Annex C-1, *Trade Mission Members Report*, and Annex C-2, *Exhibitor's Questionnaire*, have been updated and all posts should now be using the new forms. New forms are available from SKRA. When ordering, please use the following document numbers:

Exhibitor's Questionnaire Document Number EXT 1676(E)

Trade Mission Members Report Document Number EXT 1677(E)

If you have any questions, please contact Jacques Goulet at 992-5539.

Exporting Excellence Rewarded!

Our premiere export awareness program, the Canada Export Awards, was held last year in association with the reception celebrating the 50th anniversary of the Export Development Corporation and the 51st Annual Convention of the Canadian Exporters' Association. The 1994 winners, chosen from 252 nominees, were highlighted in a special supplement to *CANADEXPORT* (See Vol.12, No.19, November 14, 1994). Nineteen ninety four marked the twelfth year the awards have been presented.

We trust you found the profile clips of the winners informative. If by some chance your post did not receive a copy of the video, please contact Beverly Hexter, Trade Officer, who is responsible for this highly successful program. She can be reached via E-Mail, facsimile at (613) 996-8688, or telephone at (613) 996-2274.

Canada Export Award winners have reported that the recognition they receive from winning the award has been an important marketing tool for them, in raising the company's profile at home and attracting new foreign customers. Winners often become participants in our export awareness and

trade development activities and are invited to serve on trade advisory committees. All trade officers are encouraged, where appropriate, to include current and past award winners in their promotional program plans. All winners are listed in WIN Exports under Directories (access via the Company Search Criteria). In addition, their company profiles indicate that they are award winners.

The Canada Export Award Secretariat (TOO) is now seeking nominations from you for the 1995 awards. Applicants must be firms, or divisions of firms, resident in Canada that have been exporting goods or services for at least the three previous consecutive years. This is an excellent opportunity for you to indicate to your client(s) that you are impressed with their exporting performance by nominating them for the Award. In the past, companies have indicated their appreciation of being nominated. TOO contacts each of these companies and credits you with the nomination, thereby reminding the client that you thought highly enough of their capabilities to nominate them. Send your nominations to Beverly Hexter/TOO by April 15, 1995.

1994 Canada Export Award Winners

- ① **Andyne Computing Limited;** Kingston, ON
- ② **Champion Feed Services Ltd.;** Barrhead, AB
- ③ **Emery International Developments Ltd.;** Markham, ON
- ④ **Kvaerner Hymac Inc.;** Laval, QC
- ⑤ **Mitel's Semiconductor Division;** Ottawa, ON
- ⑥ **Nadeau (division Shermag);** St-François de Madawaska, NB
- ⑦ **Ultimate Technographics Inc.;** Montréal, QC
- ⑧ **Versatile Farm Equipment Operations;** Winnipeg, MA
- ⑨ **WaterSpring Bed Company Inc.;** Mississauga, ON
- ⑩ **Western Star Trucks;** Kelowna, BC

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT REVIEW

By Anna
McCormick

For those among us who have not yet seen the *International Business Development Review* (IBDR), it is a must read. Last year, Minister MacLaren commissioned a private sector committee led by L.R. (Red) Wilson, a former Trade Commissioner and now Chairman, President, and CEO of BCE Inc., to "review the federal government's international business development programs and services". The IBDR is their report. The Report, which MINT announced at the TCS National Conference (see p 1), makes a number of recommendations which, if implemented, would result in cost savings of \$55 million for the Department, and \$115 million, across the government.

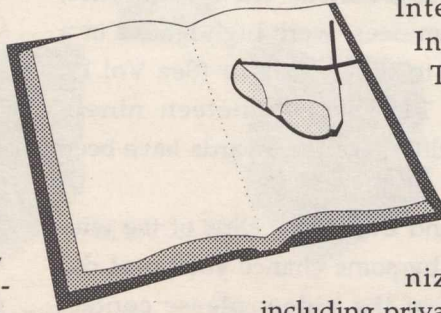
In examining the programs and services, the IBDR observes, "clearly, from a business perspective, the most valuable international business development service is that being performed overseas". Focussing on the TCS, the IBDR recommends that the government "continue to support a strong Trade Commissioner Service overseas". In summary, it recommends that:

"The Trade Commissioner Service, while recognized as an essential compo-

ment of the government's international business development support, must strengthen its ability to respond to rapid changes in the international environment. To address this need, we recommend that all trade officers receive more training in priority areas. In addition, more short-term executive exchanges could be arranged between the private sector, other organizations and the Trade Commissioner Service, and more officers placed in key positions in International Financial Institutions. As well, Trade Commissioners should be encouraged to lengthen their postings. We examined alternative forms of organizing the service, including privatization, and concluded that current arrangements should be continued."

Minister MacLaren is committed to putting as many of the IBDR recommendations as possible into practice by the start of the next fiscal year, and headquarters staff are now proceeding with an impact analysis of the recommendations as a preliminary step to mapping out an implementation plan.

The full text of the IBDR is available on SIGNET in *Corporate Applications* under "Articles". If you do not have access to Articles, and would like a copy of the IBDR, please contact TOO.



TFB SURVEY RESULTS: *This is what you said...*

- ① Most of you rate the circulars as moderately useful and refer to them occasionally
- ② 3/4 of you prefer less than 10 pages, and want to receive the circulars less frequently than once a month
- ③ You are interested in Best Practices and Post Concerns
- ④ Over half of you want to keep the format of the circulars 'As Is'

WE ARE LISTENING! STAY TUNED...



ELECTRONICS AND THE FUTURE OF THE TCS

Continued from page 1

WIN Exports, as well as tap its listings of Canadian companies. WIN Exports helps provide a corporate memory for trade officers at posts. WIN Exports was a technological revolution for the department, but we didn't know that at the time. We just set about creating it, learning as we went. In terms of departmental processes, however, WIN Exports was evolutionary; it didn't change any existing processes, it merely automated them.

TP: *If WIN Exports merely automated existing processes, when did computer use start to create a change in DFAIT's processes? With COSICS?*

Lambert: Yes. COSICS was meant to be revolutionary. COSICS should have been the start of a wholly new foreign ministry, creating fundamental changes in the way the department operates. But COSICS had a serious problem: it was based on a fixed level of technology, and was essentially frozen in technological time. As well, COSICS used many expensively customized programs, which could not be easily upgraded.

In 1991, the department decided not to proceed to Phase II of COSICS, but instead to move onto SIGNET, an open architecture type of computer system. With an open architecture system, such as Signet, equipment and software upgrades can easily be made without dismantling the whole system.

TP: *What kinds of changes to the department's operating procedures do you see Signet causing?*

Lambert: Signet is changing the basic operating culture of the

department. It empowers junior staff and forces senior staff to manage differently. Information is democratized and controlling it as a means of power is simply no longer feasible. Take the formal message (telex) system. Messages sent by telex were completely impersonal. Who wrote the telex? A committee did. And who is responsible for it? A group. The telex system was slow, and the types of information that it could handle were limited. Graphs and spreadsheets could not be sent by telex.

With the heavy use of E-mail may come the danger of losing our corporate memory. The current decision making by telephone and facsimile already poses this problem.

On the other hand, electronic mail, E-mail, is completely personal. Using E-mail should be like using the telephone, with the same immediacy, and a full knowledge of who wrote what. A message's author is responsible for that message. Moreover, the system enables anyone to send a message to anyone else without formal prior approvals.

TP: *There has been some concern about a loss of corporate memory because making decisions using Signet messages seems to leave no paper trail. What facilities does Signet have to cope with this problem?*

Lambert: With the heavy use of E-Mail may come the danger of losing our corporate memory. The current rate of decision making by telephone and facsimile already poses this problem. Decisions made on the telephone leave no evidence of the decision making process either. Paper telexes were always filed; the

Signet equivalent of this is CATS, the corporate automated text storage system. A copy of all significant messages should be sent (as CC) to CATS, and either the sender or the recipient can decide to do so.

TP: *What about accountability?*

Lambert: Accountability may become more difficult, and it will be up to managers to ensure that adequate systems are in place. In my view and experience, not all of the approvals previously required for messages are necessary. Managers are going to have to delegate responsibility and develop new ways of ensuring that their staff understand priorities and get the training they need to do their work properly.

Certainly, trust is going to be a more important element of the system.

Formal messages (telexes) can be sent by Signet, and divisions and posts will have organizational mailboxes for the transition period. But I want to stress that all messages sent on Signet have value, with or without a file number, whether they go to organizational mailboxes or directly to individuals. Any message that contributes to making a decision should be sent to CATS.

Indeed, the hierarchy will become flatter as Signet improves person to person communication in the department. Signet will empower line officers by pushing decision making downwards. From the client's point of view, this direct communication between officers will lead to faster response times. In a way, it will be a return to the earliest days of the Trade Service,

Continued on page 12

ELECTRONICS AND THE FUTURE OF THE TCS

Continued from page 11

when letters depended on sailing ships. Commercial agents had to act on situations as they found them, because getting a reply from Ottawa took months.

TP: *Are there other changes that Signet will bring to the department?*

Lambert: Signet is giving the department its first real corporate databases - CATS, WIN, Finance, and Infonnel. Because they will be fully integrated, and accessible to everyone, these will speed up all sorts of routine work. As an example, if a financial officer needs addresses for a transfer of funds, she can tap into Infonnel. At the corporate level, the databases are beginning to make information on departmental resources available directly to decision makers.

TP: *With all the current discussion of the information highway, do you see Signet being solely for internal communications, or will it eventually be connected to the outside world?*

Lambert: Signet already connects to the outside world through its X.400 gateway. (See *PANORAMA*, Number 33, August 15, 1994) Within the year, there should be 100,000 addresses accessible through Signet, allowing direct communications between officers in Foreign Affairs and their counterparts in other government departments; no longer will messages have to go through the headquarters of each department. As well, a secure dial-in facility will make it possible for almost anyone in the department to "tele-commute" if they wish. In general, it will lead to a more widely distributed department. Consider, for example, financial

transactions: Does it matter where the accountants are? Using Signet, transfers and other financial transactions can be issued from anywhere. If it would be cheaper to have the accounting section in St. John's, instead of Ottawa, why not?

TP: *But don't you lose authority if functions such as accounting are not co-located?*

Lambert: Not if the system is clear about what is to be done. Managers must be confident that their decisions will be followed. Over time, I believe we will move some support functions, such as accounting, out of the missions to a central location.

TP: *So, with this new system in place, what is a mission? What is its function?*

Lambert: A mission is a repository of knowledge. Missions are needed for personal interaction, and for national and personal influence. Missions have the best view of a country, because they're there. I've talked about the concept of using missions as country desks. I know there are many of my colleagues who disagree, and who argue with merit that a headquarters perspective is a fundamental requirement for all ministerial briefings. Nevertheless, at this point in our history, we've got the allocation of resources backwards. We're a foreign ministry with more of its officers in Ottawa than in the field. Signet should allow us to transfer mechanistic functions back to HQ and to put more sharp-end people abroad where they ought to be. A shrunken headquarters might annotate such a briefing, but would not write or rewrite it, as is done presently. Both deputy ministers want to shift more resources to missions.

TP: *What progress has been made on this transfer to the posts? Many people have the impression that the department is centralizing functions, in Ottawa, rather than decentralizing.*

Lambert: We are caught between the rock of fiscal framework pressures and the hard place that it is cheaper to maintain people in Ottawa than abroad. There is no general answer to the question. As I noted above, we can probably use technology to do more administrative work in HQ and use the savings to situate more officers abroad. We have also looked hard at moving program money into positions abroad, and a start has been made by creating a few trade officer slots from PEMD funds this summer (see *TRADE COMMISSIONER* Volume 1, No. 5). Change in this area is likely to be incremental as opposed to dramatic. However, you should also know that our ministers are also of the view that we need at the very least to try to preserve the current overseas establishment.

TP: *How have the budget cuts and this decentralization initiative worked together?*

Lambert: We now have 146 trade FS-1s and FS-2s and 63 trade EX-1s and EX-2s in missions. We have given missions more electronic tools to reduce the admin burden, and we have just about completed our review of small mission overheads in order to significantly reduce them. Officers in posts should be able to spend more time delivering programs.

TP: *Thank you Garrett, for talking with us and giving us your thoughts on where the information technology revolution will lead the Service in its second century.*