



PROJET

PLAN 2013-2018 **DE DÉVELOPPEMENT** **STRATÉGIQUE**

L'ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION

ESG UQÀM



MISSION

L'École des sciences de la gestion (ESG) s'engage à former des étudiants, développer le savoir et servir la société, en alliant francophonie et international, affaires et humanisme, audace et rigueur, compétitivité et coopération, efficacité et responsabilité.

IDENTITÉ

L'ESG est une école d'avant-garde, moteur de changements, à l'écoute de la société et branchée sur le monde des affaires et des organisations.

L'ESG est reconnue pour la qualité de son enseignement pratique et théorique, pour sa recherche fondamentale et appliquée, ainsi que pour son engagement dans les débats publics.

LES POINTS D'ANCRAGE

1

L'École des sciences de la gestion a connu une forte croissance de ses étudiants et de ses professeurs au cours des cinq dernières années. Les effectifs étudiants ont atteint le chiffre inégalé de 14 000 qui fait de l'ESG la plus grande école de gestion de la francophonie. Le recrutement de 125 nouveaux professeurs en cinq ans est un record pour les écoles de gestion nord-américaines et européennes. Ce contexte particulier offre un potentiel de développement immense qui à l'heure actuelle est limité par le manque d'autonomie de l'École.

2

La perte de l'accréditation EQUIS, au terme d'un processus certes discutable, met néanmoins en évidence le cadre rigide imposé par la commission des études dans la création de cours en anglais et dans l'articulation de sa stratégie internationale. Elle pose également la question du positionnement que souhaite l'École à l'échelle nationale et internationale.

3

En comparaison des autres écoles de gestion du Québec et du reste de l'Amérique du Nord, l'École a peu bénéficié de grands élans philanthropiques. Le lancement d'une campagne majeure de financement va permettre à l'ESG de corriger cet état de fait. Il est toutefois nécessaire pour l'École d'obtenir la flexibilité de définir les orientations stratégiques de cette mobilisation des donateurs auprès de la Fondation de l'UQAM.

4

L'ESG est à l'étroit dans son pavillon actuel qui offre un milieu de vie peu stimulant pour sa communauté. Ses unités de recherche sont actuellement logées au sein de quatre (4) pavillons différents, ce qui rend les synergies en recherche difficiles et l'utilisation des espaces non optimale.

Le déménagement prochain au Pavillon DS est une opportunité formidable de créer un espace ESG. Il est important de définir et d'aménager cet espace de manière optimale pour les besoins de l'École. La campagne de financement doit certainement contribuer à bonifier ce projet d'aménagement.

5

L'École a obtenu de nombreuses zones d'autonomie dans le processus de facultarisation. Celui-ci s'est arrêté toutefois très loin de la ligne d'arrivée. Le budget de l'ESG est découpé par la direction de l'Université en enveloppes pré-étiquetées laissant très peu de marges de manœuvre. Peu de services ont été décentralisés. Le développement de l'ESG passe par une responsabilisation de sa direction et des moyens d'action plus importants.

6

La concurrence à laquelle l'ESG est confrontée est féroce. Elle n'est ni la même que celle à laquelle l'UQAM fait face, ni comparable à elle. Nos concurrents ne sont pas l'Université de Montréal, l'Université McGill ou l'Université de Pennsylvanie. Nos concurrents sont HEC, la John Molson School of Business et Wharton. Il faut minimalement que l'ESG puisse user des mêmes armes que ses concurrents. Il faut donc que l'École puisse choisir elle-même l'allocation de ses budgets en fonction de ses priorités et gérer sa propre image de marque. Ces marges de manœuvre sont cruciales pour son développement.

7

Le nouveau doyen, dans les premiers jours de son mandat, a convié une cinquantaine de personnes (directeurs de départements, directeurs de programmes, chercheurs, chargés de cours, employés, étudiants, diplômés) à un grand lac-à-l'épaule de deux jours sur les grands défis stratégiques des cinq prochaines années. Ce document synthétise les réflexions et dresse les orientations stratégiques de l'École pour la durée du décanat.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2013-2018

- Obtenir l'autonomie nécessaire au sein de l'UQAM pour assurer le développement stratégique de l'École
- Faire rayonner la mission et la notoriété de l'ESG à l'échelle nationale et internationale
- Consolider et améliorer l'offre de programmes porteurs aux premier et deuxième cycles et revitaliser les programmes de 3^e cycle
- Développer et renforcer les pôles d'excellence en recherche
- Mettre en œuvre une campagne majeure de financement en collaboration avec la Fondation
- Stimuler et renforcer l'esprit d'École
- Promouvoir un climat qui favorise l'émergence et le développement des talents au sein de la communauté ESG



LES AXES D'INTERVENTION

- I- **L'AUTONOMIE**
- II- **LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES**
- III- **L'OFFRE DE PROGRAMMES**
- IV- **LA RECHERCHE**
- V- **LA CAMPAGNE MAJEURE DE FINANCEMENT**
- VI- **LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL**
- VII- **LE RAYONNEMENT ET LA NOTORIÉTÉ**



I- L'AUTONOMIE DE L'ESG DANS L'UQAM

L'ESG est une force vive de l'UQAM. Annuellement, elle génère des surplus financiers au profit de l'institution. En 2011-2012, ces surplus étaient de 13 millions \$. C'est aussi le portrait le plus exact de la contribution de l'ESG au système de péréquation de l'UQAM. Sans vouloir remettre en question le principe d'une péréquation, l'ESG souhaite avoir les rênes de son développement. La péréquation, calculée en pourcentage des surplus devrait se stabiliser à une proportion mutuellement acceptable. L'ESG procédera à l'allocation de ses revenus en fonction des priorités qui sont les siennes et du contexte concurrentiel particulier dans lequel elle évolue.

Ce plan est très simple, mais fondamental. Sans nuire au lien entre l'ESG et l'UQAM, il rend l'ESG maître de son développement. Selon ce plan, l'ESG gèrera les masses salariales dans le respect des conventions collectives. Elle décidera des postes à ouvrir. Une sous-commission des ressources ESG présidera aux attributions de postes de professeurs entre les départements de l'École.

Avec la responsabilité financière vient l'imputabilité et la saine gestion des budgets. Le doyen devra opérer annuellement au recteur de l'UQAM une reddition de comptes.

Les instances de l'ESG continueront de répondre à la Commission des études et au Conseil d'administration de l'UQAM.

Nous sommes convaincus que l'Université dans son ensemble peut bénéficier de l'évolution de l'ESG vers une plus grande autonomie. Une ESG plus forte au Québec et sur la scène internationale signifiera une péréquation plus grande et une UQAM plus forte.

Objectifs

1. Contrôler les revenus générés par l'ESG

- 1.1. Subventions gouvernementales pour chaque étudiant
- 1.2. Revenus du centre de perfectionnement
- 1.3. Revenus des programmes délocalisés
- 1.4. Droits de scolarité des étudiants
- 1.5. Frais afférents des étudiants
- 1.6. Forfaitaires des étudiants étrangers

2. Organiser le travail selon les priorités de l'École

- 2.1. Obtenir la gestion de la masse salariale des employés de soutien et des professeurs, dans le respect des conventions collectives
- 2.2. Mettre sur pied une sous-commission des ressources ESG pour attribuer les postes de professeurs aux départements de l'École
- 2.3. Gérer de manière autonome les modifications au plan d'effectif, dans le respect des budgets et des contraintes légales de l'UQAM

3. Louer des services à l'UQAM ou obtenir leur décentralisation à l'ESG

- 3.1. Registrariat, ressources humaines, services financiers
- 3.2. Services juridiques, bibliothèques, SVE
- 3.3. Entreprises auxiliaires, SITEL, SAV, etc.

4. Contribuer à l'UQAM par une péréquation

- 4.1. En pourcentage de nos profits (revenus moins coûts)
- 4.2. Dont le pourcentage décroît dans le temps pour se stabiliser à un niveau jugé acceptable à long terme

5. Opérer une reddition de compte auprès du recteur de l'UQAM

- 5.1. Imputabilité du doyen et des cadres

6. Obtenir la pleine et entière autonomie de l'utilisation des données sur nos diplômés



II- LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES

L'ESG est une école francophone résolument internationale : 20% de ses effectifs étudiants sont d'origine étrangère et un tiers de ses professeurs sont formés à l'étranger. Son modèle unique de MBA délocalisé fait de ce programme un des plus internationaux de la planète, et plusieurs projets de recherche ou d'aide au développement se passent sur la scène internationale. En revanche, à part pour le MBA, cette internationalisation repose presque exclusivement sur la francophonie.

Pour que nos étudiants québécois puissent vivre une expérience internationale hors France, ou côtoyer des étrangers dans leurs cours à Montréal, il a fallu développer des partenariats avec des universités non francophones à travers le monde et, par réciprocité, recevoir des étudiants non-francophones dans nos murs. Cela a mené à la création d'une quinzaine de cours de 1^{er} cycle en anglais et s'est traduit en 2013 par l'accueil à l'ESG de plus de 400 étudiants étrangers venant de 25 pays et 80 institutions. L'heure est venue maintenant d'élargir ces échanges au 2^e cycle en ouvrant des cours en anglais aux cycles supérieurs.

L'étape suivante sera d'attirer des étudiants étrangers non plus pour un séjour de courte durée dans un échange, mais pour la totalité d'un programme.

Cela pose le défi du lancement de programmes complets en langue anglaise pour lequel les instances de l'ESG ont donné leur aval.

Finalement, le lac-à-l'épaule a clairement statué sur l'utilité de structurer les activités internationales de l'ESG autour de la création d'un Vice-décanat à l'international qui relèvera du décanat et du conseil académique.

Objectifs

1. Créer un Vice-décanat à l'international

- 1.1. Renouveler le comité international de l'ESG
- 1.2. Développer un bureau des diplômés à l'international

2. Développer des programmes axés sur l'international

- 2.1. Fusion de gestion internationale et carrière internationale au BAA
- 2.2. Création d'un PC en gestion internationale dans le cadre de la MACUM
- 2.3. Création d'une spécialisation internationale à la MSc en gestion

3. Accroître les échanges internationaux au 1^{er} cycle

- 3.1. Renouveler les protocoles avec les partenaires prestigieux

- 3.2. Augmenter l'offre de cours en anglais
- 4. Développer les échanges internationaux au 2^e cycle
 - 4.1. Offre de cours de 2^e cycle en anglais (dont au MBA)
 - 4.2. Offre de programmes complets en anglais (MGP ou MBA)
 - 4.3. Signer des protocoles d'échange à la MGP

- 5. Augmenter les échanges internationaux en recherche
- 6. Développer les activités du Centre de perfectionnement (CP ESG) à l'étranger
- 7. Se doter d'un tableau de bord intégré en vue d'une éventuelle accréditation d'école

III- L'OFFRE DE PROGRAMMES

L'ESG a connu une augmentation constante des effectifs étudiants pour dépasser à l'automne 2013 les 14 000 étudiants aux trois cycles d'études, ce qui en fait la plus grande école de gestion au Canada et dans la Francophonie. Au Québec, 1 étudiant en gestion sur 5 est formé à l'ESG.

Si l'école souhaite contenir le nombre d'étudiants de 1^{er} cycle, elle souhaite poursuivre sa croissance au 2^e cycle et revitaliser ses programmes de 3^e cycle. Le besoin de stabiliser ses effectifs de 1^{er} cycle vient du fait que l'ESG manque cruellement de ressources humaines pour gérer les programmes (nos AGE traitent 2 fois plus d'étudiants que les autres facultés) et de locaux (aucune salle disponible dans les locaux de l'UQAM en semaine, sauf dans les CEU). Même si la croissance du nombre d'étudiants de 2^e cycle a contribué en grande partie au plan de retour à l'équilibre budgétaire de l'UQAM, cette croissance vient du recrutement étranger et pas assez d'étudiants québécois. Finalement le recrutement au doctorat conjoint en administration (Desautel, ESG, HEC, JMSB) stagne car si les conditions d'admission sont identiques dans les 4 institutions, le financement des étudiants de l'ESG est quasiment inexistant à côté de nos partenaires.

L'ESG fait le constat que l'enseignement à distance ou hybride sera au cœur des institutions d'enseignement supérieur dans un très proche avenir. Plusieurs modèles co-existent : certaines universités sont entièrement consacrées à la formation à distance (Open University, TELUQ), certaines universités développent des programmes

à distance (Laval, Queen's) et certaines entreprises sont associées à des universités pour offrir certains cours d'un programme universitaire (Crossknowledge, I-Concordia). Comme l'ESG note un manque de volonté de l'UQAM de développer la formation à distance dans des conditions et à un rythme qui permettraient de combler son retard, elle souhaite développer un modèle de formation à distance propre.

Objectifs

1. Stabiliser les programmes de 1^{er} cycle
 - 1.1. Resserrement des conditions d'admission (dont TFI)
2. Développer de nouveaux programmes au 2^e cycle
 - 2.1. Programme court (PC) pour consolider la MACUM (RH, international, marketing)
 - 2.2. Lancer le PC en comptabilité et le DESS CPA
 - 2.3. Refonte des programmes en TI
 - 2.4. Révision des programmes en gestion de projet
 - 2.5. Refonte du MBA en sciences comptables
 - 2.6. Évaluer l'option du doctorat clinique
 - 2.7. Créer des programmes en lien avec les ordres professionnels
 - 2.8. Recruter davantage d'étudiants québécois aux cycles supérieurs
3. Revitaliser le doctorat en administration
 - 3.1. Se positionner sur un petit nombre de spécialités (gestion de projet, TI, responsabilité sociale, etc.)

- 3.2. Élargir l'offre de cours venant des professeurs de l'ESG
 - 3.3. Offrir des cours en anglais pour s'ouvrir aux étudiants de Concordia et McGill
 - 3.4. Exiger qu'un minimum de cours soit suivi à l'ESG
 - 3.5. Promouvoir l'offre sur le site web de l'ESG
 - 3.6. Utiliser les professeurs de l'ESG comme recruteurs du programme
 - 3.7. Offrir des bourses compétitives
- 4. Viser l'obtention d'accréditations de programmes**
- 4.1. Entreprendre les démarches d'accréditation AMBA
- 5. Développer des programmes à distance**
- 5.1. Préciser le modèle d'affaires du développement de cours à distance
 - 5.2. Identifier les programmes à développer
- 6. Concevoir des contenus ad-hoc en formation continue pour les accréditations professionnelles (CP ESG)**



IV- LA RECHERCHE

L'ESG s'illustre en recherche par un nombre impressionnant réseau de chercheurs(es) issus de domaines variés et par une trentaine d'unités de recherche (chaires de recherche du Canada, chaires industrielles / recherche-innovation, réseau de veille et regroupements de chercheurs). Sa communauté peut être fière du rôle crucial que joue la recherche dans le développement des programmes d'études et de son impact dans l'économie et la société. La recherche est et doit demeurer l'un des principaux vecteurs de la notoriété et de la visibilité de l'École sur les scènes locales et internationales.

Au fil des ans, ses chercheurs ont surmonté des défis importants de développement, de financement et de visibilité. Le désir de promouvoir à la fois la recherche fondamentale et la recherche appliquée dont les chaires de recherche-innovation sont l'expression ont fait de la recherche à l'ESG ce qu'elle est aujourd'hui. Toutefois, de nombreux défis demeurent à relever au niveau du financement, de la mise en valeur, de la visibilité et de la notoriété de ses activités de recherche. Ces défis sont étroitement liés.

Tout en défendant la liberté académique, obtenir du financement interne et externe est de plus en plus difficile et nécessite une meilleure organisation de la recherche ; le degré de compétitivité dans les concours des organismes subventionnaires est sans précédent. Ces derniers favorisent de plus en plus les projets structurés autour d'équipes de chercheurs. Par ailleurs, le financement obtenu par l'entremise de donateurs issus du milieu des affaires est une chose plus complexe depuis la crise financière de 2007. Pour contrer ces effets, l'idée des pôles d'excellence a donc émergé du lac-à-l'épaule de juin 2013. La mise en place des pôles vise à :

- Mettre de l'avant nos créneaux d'excellence pour mieux communiquer à l'interne et à l'externe nos forces vives en recherche
- Faciliter les échanges et les regroupements potentiels entre les chercheurs, les unités de recherche
- Structurer nos efforts de financement, par

exemple, dans les programmes FRQ en soutien aux équipes de recherche, dans le cadre de concours tels que le programme Partenariats du CRSH et à l'intérieur de la campagne majeure de financement.

Sans enfreindre la spécificité de certains sujets de recherche, afin de respecter notre liberté académique, l'identification de pôles d'excellence donne à l'ESG une meilleure visibilité à ses activités de recherche et augmente ses chances d'être financée.

Objectifs

1. Définir des pôles de recherche porteurs

- 1.1. Mettre de l'avant nos créneaux d'excellence pour communiquer nos forces en recherche
- 1.2. Structurer nos efforts de financement à l'intérieur de la campagne majeure de financement
- 1.3. Faciliter les échanges et les regroupements potentiels entre les professeurs et les unités de recherche
- 1.4. Augmenter le niveau de cohésion de nos équipes de recherche

2. Développer une stratégie de financement en lien avec les pôles

- 2.1. Prioriser les unités de recherche / chaires existantes à financer pour chacun des pôles
- 2.2. Identifier une liste de nouveaux projets à financer (à court, moyen et long termes) en lien avec les pôles d'excellence
- 2.3. Développer la recherche contractuelle dans les pôles en collaboration avec le Service des partenariats et du soutien à l'innovation de l'UQAM
- 2.4. Cibler des bourses en fonction des pôles

3. Soutenir les chercheurs et les unités de recherche

- 3.1. Mettre sur pied un système d'aide à la gestion de carrière pour jeunes chercheurs
- 3.2. Accentuer la diffusion du mentorat entre chercheurs chevronnés et jeunes chercheurs
- 3.3. Développer un programme de soutien financier propre aux besoins des chercheurs de l'ESG

- 3.4. Développer un programme d'appui aux équipes de recherche et aux projets d'envergure
- 4. Assurer la mobilisation, le transfert, la diffusion et le rayonnement des résultats de recherche**
 - 4.1. Encourager les activités de diffusion organisées par pôle (Semaine de la recherche ESG, colloques, séminaires etc.)
 - 4.2. Maximiser l'utilisation d'Internet et des médias sociaux dans la diffusion de nos réalisations (subventions obtenues, publications de livres et d'articles dans les revues prestigieuses)
 - 4.3. Établir un plan d'action en matière de transfert et de mobilisation de connaissances
 - 4.4. Continuer les efforts pour présenter des candidatures aux prix prestigieux
 - 4.5. Cibler par pôle des arrimages entre recherche et programmes



V- LA CAMPAGNE MAJEURE DE FINANCEMENT

La dernière campagne majeure de financement de la Fondation UQAM s'est terminée en 2007. L'ESG réclame depuis quelques années le lancement d'une nouvelle campagne pour éviter de mettre en péril les fonds de bourses de nos étudiants et le financement de nos chaires de recherche-innovation. La fin des bourses Hydro-Québec, annoncée cet automne, n'est qu'un exemple des conséquences de cette situation.

La Fondation UQAM a décidé en mai dernier du lancement d'une nouvelle campagne majeure de financement. Les relations de la Fondation avec l'ESG ont été tendues au cours des deux dernières années. L'ESG souhaitait en effet un déclenchement rapide d'une campagne majeure et une plus grande marge de manœuvre dans la sollicitation de ses partenaires, la Fondation favorisant alors une approche centralisée. L'ESG s'est posé légitimement la question de la création d'une Fondation ESG pour ses propres besoins de financement. Le consensus du lac-à-l'épaulé de juin 2013 est de tout tenter pour éviter le recours à la création d'une autre fondation et de collaborer avec la Fondation UQAM. Toutefois cette collaboration est sujette à un certain nombre de conditions fondamentales:

1) la mise sur pied d'un cabinet de campagne ESG dont le ou les présidents seront membres du cabinet de campagne de la Fondation UQAM, et
2) l'embauche par l'ESG d'un directeur philanthropique qui travaillera de concert avec la Fondation sur le financement de l'ESG.

Objectifs

- 1. Se doter d'un cabinet de campagne ESG en lien avec le cabinet de campagne de l'UQAM**
- 2. Recruter un directeur philanthropique de l'ESG entièrement dédié au financement de l'École, rattaché à l'ESG et dépendant hiérarchiquement de la Directrice générale de la Fondation**
- 3. Développer des stratégies de campagne et une politique de reconnaissance des dons propres à l'ESG, notamment permettre de nommer des salles ou des espaces en reconnaissance de dons importants**
- 4. Établir une collaboration efficace avec le Président du conseil d'administration de la Fondation UQAM, sa Directrice générale et une ressource dédiée par la Fondation à l'ESG**
- 5. Viser un objectif de levée de fonds comparable à celui de nos concurrents directs**
- 6. Rechercher un don majeur en échange éventuellement du nom de l'École ou d'un pavillon en privilégiant un donateur individuel ou familial dont les valeurs correspondent à celles de l'École**



VI- LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Dans un contexte où l'ESG accueille depuis 5 ans plus de 125 nouveaux professeurs et un nombre important de nouveaux employés administratifs et de soutien, il apparaît nécessaire d'inscrire au plan stratégique l'intégration et le développement de ses ressources clés au développement et à la notoriété de l'École.

De plus, le projet d'autonomie tout comme les orientations stratégiques contenues dans ce plan vont demander l'ajout de ressources humaines ou la réorganisation des forces en présence afin de maximiser nos chances de succès.

La réorganisation de l'École autour de nouveaux espaces plus adéquats à son développement et à sa notoriété sera aussi une source de mobilisation autour de l'esprit École pour l'ensemble de la communauté, tout comme le développement continu des services technologiques à valeur ajoutée offert par le Carrefour technologique.

Objectifs

- 1. Planifier le développement du corps professoral de l'École, en fonction des axes de développement de ses départements et de ses unités de recherche**
- 2. Adapter l'organisation du travail afin de mieux refléter les priorités de développement de l'École**
 - 2.1. Terminer l'analyse de l'organisation du travail des unités de l'École
 - 2.2. Obtenir les ressources humaines adéquates
 - 2.3. Au besoin, réorganiser le travail au sein des équipes et entre elles

3. Reconnaître la contribution de ses personnels, ainsi que planifier la relève et l'organisation du travail du personnel administratif et de soutien

- 3.1. Assurer l'intégration du nouveau personnel dans l'équipe de l'École
- 3.2. Prévoir des activités de reconnaissance du personnel
- 3.3. Prévoir un plan de développement des compétences pour le personnel de soutien et de développement de carrière au sein de l'École

4. Obtenir des espaces adéquats, en nombre et en qualité, permettant le développement de l'École

- 4.1. Relocaliser l'ESG au Pavillon DS et doter ce pavillon d'espaces de travail adéquats pour les étudiants, dans le cadre du PDI de l'UOAM
- 4.2. Ajout d'un environnement d'apprentissage adéquat (quantité, qualité, taille, etc.) regroupé pour les fins d'enseignement des programmes de cycles supérieurs de type professionnel (MBA, MGP, MFA, DESS CPA, etc.) de l'ESG afin de répondre aux pédagogies interactives

- 4.3. Regrouper, réorganiser et agrandir des espaces de recherche dédiés pour les unités de recherche
- 4.4. Relier physiquement l'ensemble des pavillons de l'ESG au reste du réseau souterrain de l'UQAM
- 5. Développer l'utilisation de la technologie
 - 5.1. Développer et maintenir les services technologiques spécifiques à l'ESG destinés à l'enseignement et à la recherche, ainsi qu'aux fonctions de soutien administratif
 - 5.2. Soutenir le développement du Carrefour technologique
- 6. Mettre à jour les statuts de l'École et le règlement de régie interne en cohérence avec le présent plan de développement stratégique
- 7. Optimiser le développement des activités du Centre de perfectionnement afin de dégager des marges pour le développement de l'École
- 8. Optimiser le fonctionnement de la sphère de services destinés aux étudiants et diplômés de l'ESG afin de maximiser le rayonnement et la notoriété de l'École

VII- LE RAYONNEMENT ET LA NOTORIÉTÉ

L'ESG dispose d'une identité visuelle et d'un logo institutionnel depuis 2004. Elle est la seule faculté / École de l'UQAM qui peut utiliser son logo à des fins de promotion. Depuis 3 ans, des efforts considérables ont été déployés afin de développer un branding distinctif dans l'ensemble de ses communications. En 2013, la marque ESG occupe de plus en plus de place dans les médias et dans l'espace public. Dans un contexte où la concurrence est de plus en plus vive entre les écoles de gestion, l'ESG doit répondre à cet enjeu majeur en développant son branding, sa notoriété et sa propre image de marque au même titre que ses concurrents.

Des études de perception sur la notoriété et le branding de l'ESG sont en cours afin de documenter ces questions et ainsi mieux orienter ses stratégies de développement. Établir la notoriété d'une marque exige temps et efforts. Dans cette optique, tous les membres de la communauté de l'École (étudiants, diplômés, chargés de cours, membres du personnel de soutien, professeurs) sont appelés à jouer un rôle d'ambassadeur de cette marque. Développer l'esprit d'École est donc une condition nécessaire au succès du développement de l'ESG. Tabler seulement sur une augmentation des ressources financières n'est pas suffisant. Au-delà

des allégeances disciplinaires respectives, ce plan de développement propose une vision commune pour mobiliser la communauté de l'École.

Objectifs

1. Réaliser un plan de communication-marketing intégré élaboré conjointement par l'équipe des communications de l'École et le Département de marketing
2. Soutenir l'ensemble des priorités stratégiques par des actions de relations publiques, de promotion ou de communications
 - 2.1. Contribuer à la notoriété de la marque et de l'École (connaissance, reconnaissance, adhésion)
 - 2.2. Développer l'esprit d'École associé au partage des valeurs et au sentiment d'appartenance de tous les membres de la communauté à l'École
 - 2.3. Assumer l'entière autonomie et développer davantage le branding de l'École
 - 2.4. Appuyer le rayonnement et la notoriété internationale de l'École
 - 2.5. Assurer la promotion et le développement des programmes de cycles supérieurs ainsi que des programmes de premier cycle en difficulté

- 2.6. Accroître la notoriété de la recherche et contribuer au rayonnement de la diffusion des savoirs et du transfert des connaissances
- 2.7. Soutenir la campagne majeure de financement par des actions visant la notoriété de l'École et par le développement d'une politique de reconnaissance des donateurs
- 2.8. Développer les communications internes en appui au développement organisationnel
- 2.9. Mobiliser les diplômés de l'ESG dans le développement des projets prioritaires de l'École (ambassadeur de la marque, donateur, bénévole, offre de stages, etc.)



