

*Le présent *Plan stratégique de la recherche 2024-2029* a été recommandé par le CRES le 15 novembre 2023, le Conseil des études le 4 décembre 2023, puis a été adopté par le Sénat du CMR Saint-Jean le 8 décembre 2023.



Plan stratégique de la recherche (2024-2029)

Collège militaire royal de Saint-Jean

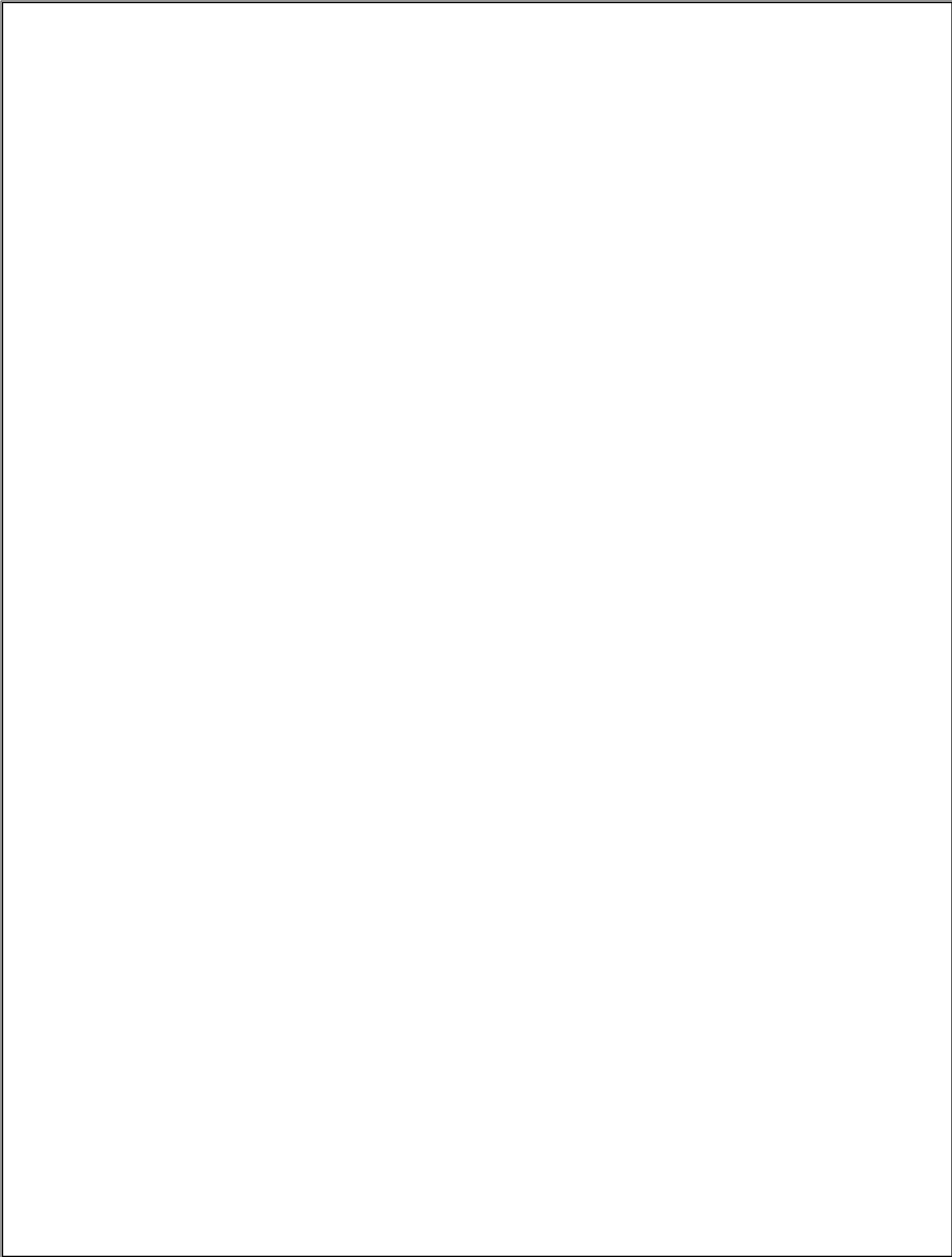


Table des matières

1. Préambule.....	3
2. Contexte institutionnel	4
3. Vision de la recherche et valeurs.....	5
4. Intérêts de recherche et de formation prioritaires.....	6
5. Objectifs et orientations	9
Objectif transversal : Développer une culture de la recherche	9
Orientation 1 : Accroître la capacité et les activités de recherche	10
Orientation 2 : Déployer une structure de gouvernance et un cadre organisationnel pour soutenir les activités de recherche.....	10
Orientation 3 : Assurer le rayonnement et les retombées de la recherche	10
6. Mise en œuvre.....	11
7. Évaluation de la réussite du plan et des résultats attendus	14
8. Planification de la recherche à long terme	17
ANNEXE 1 : <i>Une culture de la recherche</i>	18

1. Préambule

En juin 2021, avec l'adoption de la loi 93 par l'Assemblée nationale du Québec, le Collège militaire royal de Saint-Jean (ci-après CMR Saint-Jean ou Collège) a retrouvé son statut universitaire sur la base de plusieurs engagements et obligations. Dans cette perspective, une série de mesures concrètes ont été mises en place pour soutenir la recherche. Le présent *Plan stratégique de la recherche* s'inscrit dans ces efforts de développement, de structuration et de rayonnement de la recherche au CMR Saint-Jean.

MISSION, VISION ET VALEURS

Fondé en 1952, le **CMR Saint-Jean**

1. est une université militaire ayant pour mission de former des leaders bilingues imprégnés de valeurs exemplaires, aptes à servir le Canada avec distinction;

2. favorise le développement de l'esprit critique ancré dans une vaste culture générale au service de la profession des armes;

3. donne une formation complète qui comprend quatre piliers : l'éducation, le bilinguisme, le leadership et le conditionnement physique;

4. répond aux besoins des Forces armées canadiennes (FAC) d'une façon active et dynamique en comptant sur l'expertise d'un corps professoral qualifié pour accomplir sa mission.



Ce plan reflète un travail de consultations mené à l'automne 2023 auprès du corps professoral (UT et ED-EDS¹) par l'équipe du Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche (Décanat de la recherche), ainsi qu'un ensemble de réflexions et de discussions tenu au sein du Comité de la recherche et des études supérieures (CRES), organe rattaché au Conseil des études, afin de refléter les besoins et les priorités en recherche du CMR Saint-Jean. D'autres consultations ont été menées auprès du directeur des études, des doyens à l'enseignement et à la recherche, d'anciens doyens à la recherche, du bibliothécaire-en-chef et de la bibliothécaire de référence, des représentants des centres et des groupes de recherche, des directions départementales, du président du Comité d'éthique de la recherche et du conseiller à la recherche (volet éthique), d'un représentant syndical ED-EDS et d'un représentant syndical UT. Le Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche a également consulté d'autres membres de la communauté universitaire.

Dans la perspective de ces consultations, le CMR Saint-Jean voit l'adoption d'un plan stratégique de la recherche comme une occasion de valoriser la recherche, la création et l'innovation, qu'il souhaite arrimer à l'enseignement, contribuant ainsi

¹ Relevant la fonction publique du Canada, le corps professoral du CMR Saint-Jean fait partie des groupes « Enseignement universitaire » (UT) et « Services de l'enseignement » (ED-EDS), respectivement pour la formation universitaire et collégiale.

à la vision de l'université qui se met en place.² Il vise à soutenir les professeures et professeurs UT dans l'accomplissement de la composante de recherche de leur travail et à encourager l'excellence en recherche au CMR Saint-Jean, au bénéfice de la réputation et de la reconnaissance de l'université qu'il redevient.

Rédigé sous la direction du doyen à la recherche et en collaboration avec le CRES, ce plan quinquennal s'inspire également de celui du Collège militaire royal du Canada et d'autres politiques sur la recherche d'institutions universitaires québécoises.³ Il ambitionne à positionner et à faire rayonner le Collège tant dans le paysage universitaire québécois, canadien et international, qu'auprès du réseau d'universités et d'académies militaires dans le monde, communauté dans laquelle il s'inscrit.

2. Contexte institutionnel

Depuis la session d'automne 2018, le CMR Saint-Jean se distingue notamment par son programme universitaire de 1^{er} cycle en Études internationales, réunissant des chercheuses et chercheurs issus de champs disciplinaires variés. Réparti entre le Département des humanités et des sciences sociales (DHSS), le Département des sciences de la nature (DSN) et le Département des langues (DL), le corps professoral compte 21 professeures et professeurs universitaires (UT) et 18 enseignantes et enseignants (ED-EDS) qui assurent la formation aux aspirants de marine et aux élèves-officiers aux niveaux collégial et universitaire. Au Département de l'éducation militaire professionnelle (DÉMP), 18 enseignants (EDS) participent au développement professionnel des militaires du rang des Forces armées canadiennes (FAC) au sein de l'Institut de la profession des armes Adjudant-chef Robert-Osside (Institut Robert-Osside), qui est rattaché au CMR Saint-Jean.

Dans le cadre de la formation aux aspirants de marine et aux élèves-officiers, et du perfectionnement des militaires du rang des FAC, le CMR Saint-Jean encourage la recherche et la créativité, ancrées dans la liberté universitaire et ses responsabilités. La communauté de chercheuses et chercheurs s'appuie sur la [Politique sur la liberté académique](#) et la [Politique sur l'intégrité en recherche](#) auxquels s'ajoutent des engagements en matière d'équité, diversité et inclusion, conformément aux exigences et aux attentes des organismes subventionnaires.

Avec la création du Décanat de la recherche (2016) et du Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche (2019), le CMR Saint-Jean veille à consolider un cadre organisationnel adapté aux besoins des chercheuses et chercheurs, et au bon fonctionnement de l'université.⁴ Dans les dix dernières années, la bibliothèque du Collège a connu en ce sens plusieurs améliorations du point de vue des infrastructures physiques et numériques, à l'instar de son personnel, sans toutefois pouvoir offrir tous les services

² Le CMR Saint-Jean a été rouvert en 2008, au niveau collégial, après 13 ans de fermeture, et bénéficiait d'une solide réputation en matière de formation et de recherche.

³ Strategic Research Plan Summary (2023-2028), Royal Military College of Canada, [\[en ligne\]](#); Institut national de la recherche scientifique (INRS), *Plan de recherche stratégique, programme des chaires de recherche du Canada* (CRC), 2021-2025, [\[en ligne\]](#).

⁴ Se référer à la section « Mise en œuvre » du présent document pour les responsabilités de tous les acteurs impliqués.

habituellement proposés par une bibliothèque universitaire. Ces réalisations, et les investissements à venir, favoriseront le développement d'un écosystème de recherche dynamique, en soutien des chercheuses et chercheurs, de leur enseignement et de la diffusion de leurs travaux.

En 2023, le CMR Saint-Jean est devenu un « établissement gestionnaire de fonds » pour les Fonds de recherche du Québec (FRQ). Le Collège est en train de se doter de mécanismes pour se conformer à la *Loi fédérale sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et aux directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) pour la gestion locale des subventions externes obtenues par ses chercheuses et chercheurs. Des démarches sont en cours afin d'obtenir ce statut auprès des trois organismes de recherche fédéraux : les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). La nomination annoncée par l'Académie canadienne de la défense (ACD) d'une rectrice ou d'un recteur contribuera à consolider la gouvernance du CMR Saint-Jean en tant qu'institution universitaire et à favoriser l'accroissement des ressources affectées au soutien à la recherche, facilitant l'accomplissement de la mission de l'institution.

Le présent document est conforme aux objectifs du [Plan stratégique 2020-2025](#), présentement en révision, et découle de [L'Annexe A - Plan de campagne 2020-2025 du Collège militaire royal Saint-Jean](#). Il s'inscrit dans le prolongement du *Plan de campagne* du Décanat à la recherche (2019) et d'importantes initiatives du corps professoral en matière de structuration de la recherche dans les dernières années, par exemple, les rapports *La recherche : Bilan et perspectives* (2017), dont un extrait est reproduit en Annexe 1, et *La recherche au CMR Saint-Jean : pour un cadre de travail adapté au statut universitaire* (2021). Ces efforts de mobilisation et les engagements récents des instances de gouvernance universitaire permettent le développement d'une vision concertée de la recherche au CMR Saint-Jean à plus long terme.

3. Vision de la recherche et valeurs

Le CMR Saint-Jean se distingue comme université militaire assujettie à la loi sur les langues officielles. Il valorise une recherche *libre, inclusive et innovante* qui contribue tant à l'excellence de la formation des aspirants de marine, des élèves-officiers et des militaires du rang, qu'au rayonnement de ses chercheuses et chercheurs, et à celui du Collège dans son ensemble. Il ambitionne à mobiliser de manière dynamique et continue les connaissances au service de la collectivité, dans le respect de la liberté académique et la conduite responsable en recherche.

Il est indéniable que la diversité et l'originalité des recherches menées au CMR Saint-Jean ont un effet positif direct sur l'enseignement et aident les aspirants de marine, les élèves-officiers et les militaires du rang des FAC à mieux comprendre le monde dans lequel ils seront amenés à agir. Le CMR Saint-Jean favorise un milieu de recherche dynamique qui profite à la formation de ses étudiantes et étudiants à tous les niveaux. Dès lors, la recherche et l'enseignement se complètent et se renforcent. La poursuite d'une recherche originale contribue au fondement d'un enseignement novateur, car elle

est la « composante essentielle de la qualité de la formation ».⁵ L'acquisition de nouveaux savoirs renforce la qualité de l'enseignement et permet de le rendre plus pertinent pour les aspirants de marine, les élèves-officiers et les militaires du rang.

Le Collège défend la liberté académique⁶ des chercheuses et chercheurs quant aux domaines, aux méthodes et aux objets de leur investigation afin de créer un milieu intellectuel stimulant et favorable à la réalisation de travaux savants tel que présenté en annexe 1 : *Une culture de la recherche*. De plus, le Collège soutient la collaboration autour d'enjeux partagés et encourage les initiatives de recherche interdisciplinaire, individuelles ou en équipes.

4. Intérêts de recherche et de formation prioritaires

Avec leurs participations à des conférences publiques et des congrès spécialisés, leurs publications et leurs interventions dans les médias⁷, les chercheuses et chercheurs du CMR Saint-Jean contribuent à la production scientifique et à la diffusion des connaissances au Québec, au Canada et à l'étranger. Faisant partie de plusieurs réseaux de collaboration, elles et ils apportent leurs expertises aux décideurs d'instances gouvernementales et internationales, aux organisations des milieux communautaires et des affaires.

Depuis 2018, avec le lancement du programme universitaire en Études internationales, plusieurs événements ont été organisés, dont la conférence annuelle *Leadersphère* du CMR Saint-Jean, mettant en valeur l'expertise des chercheuses et chercheurs du Collège au bénéfice de la communauté du CMR Saint-Jean. En outre, le Centre sur la gouvernance sécuritaire et de crise (CRITIC) fut créé en 2020 sur les bases du Centre international des études sur la profession des armes (CIEPA). Avec ses sept groupes de recherche, il est devenu un acteur clé et un cadre structurant de la recherche et de l'avancement des connaissances au Collège. Il fédère en effet une vingtaine de chercheuses et chercheurs du CMR Saint-Jean et d'autres universités qui assurent « une capacité d'analyse et de réaction rapide pour intervenir sur des enjeux stratégiques ou d'actualité ».⁸ Parmi ses activités, le CRITIC offre un cycle de conférences d'experts internationaux ouvert à toute la communauté du CMR Saint-Jean sur des enjeux d'actualité.

Ces initiatives renforcent les capacités institutionnelles de la recherche scientifique et la formation, permettant au CMR Saint-Jean de devenir une institution reconnue pour son expertise, ses partenariats et la formation des leaders au sein des FAC et à l'extérieur. La poursuite et le renforcement de ces activités académiques et professionnelles

⁵ Claude Corbo citant Bernard Lewis, dans Claude Corbo, Nicolas Dumont et Mathieu Lavoie, *Un nouveau Conseil des universités pour le Québec : rapport de consultation et de propositions soumis à la ministre responsable de l'enseignement supérieur*, Québec, gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2017, p. 91.

⁶ Se référer à la récente [Politique sur la liberté académique](#) du Collège militaire royal de Saint-Jean [en ligne]

⁷ *Rapport annuel des activités de recherche 2019-2021*, 2021, Québec, Collège militaire royal de Saint-Jean, p. 4; [en ligne] : [Rapports - Recherche - Collège militaire royal de Saint-Jean \(forces.gc.ca\)](#)

⁸ Voir le site web du [Centre sur la gouvernance sécuritaire et de crise \(CRITIC\)](#) [en ligne]

contribueront à la reconnaissance des chercheuses et chercheurs, et à la réputation d'excellence du CMR Saint-Jean.

Les intérêts actuels de recherche des chercheuses et chercheurs du CMR Saint-Jean peuvent s'inscrire dans les thématiques ci-dessous. Générales et non exhaustives, elles visent à donner une idée des travaux de recherche effectués au Collège au cours des dernières années. Ces thématiques ont été discutées conjointement par le corps professoral et le personnel de soutien du Collège, notamment lors des réunions du CRES, en tenant compte du Rapport Maltais⁹ et des commentaires des équipes du Décanat à la recherche et du Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche.

<i>Intérêts actuels de recherche</i>	
1.	Gestion de crise, gouvernance et sécurité humaine
2.	Éducation et leadership militaire
3.	Modélisation, apprentissage machine et information quantique
4.	Arts, médias, langues et cultures (intelligence culturelle)
5.	Santé physique et psychologique

Afin d'offrir une impression plus précise de l'étendue des recherches menées au Collège, voici un nuage de mots-clés qui témoigne de la richesse et de l'originalité en recherche (fondamentale et appliquée) au CMR Saint-Jean :

⁹ Martin Maltais, *Rapport sur le développement des activités de recherche et d'enseignement du Collège militaire royal de Saint-Jean comme université militaire québécoise*, 2021, p. 51.



5. Objectifs et orientations

Tenant compte de l'enseignement et de la contribution à la recherche des chercheuses et chercheurs, le présent *Plan stratégique de la recherche* poursuit un objectif transversal en priorisant certaines orientations.¹⁰

Objectif transversal : Développer une culture de la recherche

Le présent plan stratégique se veut un cadre pour faire de la recherche une priorité pour tous les membres du Collège. Afin de se doter d'un milieu de recherche vivant, inclusif et responsable, il vise à améliorer, notamment, la visibilité des chercheuses et chercheurs tout comme le rayonnement de leurs résultats de recherche au sein du CMR Saint-Jean. Il fait la promotion du rôle de la recherche et mise sur le développement de l'accompagnement et le soutien (technique, professionnel et financier) aux chercheuses et chercheurs, dont l'organisation de colloques et d'activités savantes au sein du Collège. Enfin, il sensibilise et stimule l'évolution d'une culture de la recherche dans les Forces armées canadiennes.

Dans la poursuite de cet objectif transversal, conformément à la section « Mise en œuvre » du présent document, le Collège entend :

- promouvoir le rôle de la recherche dans tout programme universitaire et les synergies entre les programmes et les départements;
- réaliser des activités de mobilisation des connaissances et des savoirs à l'intérieur de l'établissement et les faire interagir avec le personnel civil et militaire;
- sensibiliser la communauté du CMR Saint-Jean à l'importance de la participation et de la contribution aux activités du CRITIC, dont le Cycle de conférences, l'événement *Leadersphère* et toute autre activité de diffusion des connaissances;
- prioriser la formation du personnel de soutien dans le domaine de la gestion des fonds de recherche;
- envisager la possibilité de financer de nouvelles ressources humaines pour l'accroissement de la bibliothèque du Collège, notamment dans les services documentaires et technologiques, et en faciliter l'accès;
- mettre à profit les journées de développement professionnel afin de sensibiliser le personnel militaire à l'importance de la recherche dans leur parcours professionnel et l'atteinte de la mission du Collège;
- mettre en œuvre le *Plan de communication* du Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche, en collaboration avec l'équipe de l'officier des

¹⁰ Les trois orientations, et les objectifs associés, sont tirées du *Rapport Maltais*, op. cit., p. 102.

affaires publiques (OAP), et offrir à la recherche des professeurs et professeures du CMR Saint-Jean une vitrine sur les médias sociaux.

Orientation 1 : Accroître la capacité et les activités de recherche

Objectifs stratégiques

- 1.1 Assurer le recrutement, la relève et la rétention des chercheuses et chercheurs
- 1.2 Encourager les initiatives de recherche collaborative ou interdisciplinaire, individuelles ou en équipe
- 1.3 Faciliter les échanges et la coopération avec d'autres universités et académies militaires par des partenariats et des ententes
- 1.4 Appuyer l'émergence de nouvelles activités de recherche

Orientation 2 : Déployer une structure de gouvernance et un cadre organisationnel pour soutenir les activités de recherche

Objectifs stratégiques

- 2.1 Mettre en place les mécanismes et le soutien nécessaires en vue d'accroître les possibilités de financement de la recherche provenant des fonds internes du ministère de la Défense nationale, et des organismes subventionnaires publics
- 2.2 Améliorer le soutien, l'encadrement et l'accompagnement des chercheuses et chercheurs
- 2.3 Consolider une structure de gouvernance propice au développement d'une culture de la recherche
- 2.4 Bonifier les infrastructures et les équipements de recherche

Orientation 3 : Assurer le rayonnement et les retombées de la recherche

Objectifs stratégiques

- 3.1 Accroître et encourager la diffusion des résultats scientifiques de la recherche
- 3.2 Assurer des retombées de la recherche pour le développement des programmes de formation
- 3.3 Mettre en valeur les créneaux d'excellence, l'expertise des professeures et professeurs, et la qualité des infrastructures de recherche
- 3.4 Assurer par la valorisation les retombées de la recherche pour la société et les FAC

6. Mise en œuvre

La mise en place d'un tel plan de la recherche au sein de la communauté universitaire demande un effort concerté et collectif, car il s'agit d'une condition essentielle pour assurer un environnement stimulant et inclusif à même de bâtir une culture de la recherche au CMR Saint-Jean (annexe 1) qui bénéficiera à tous ses membres – personnel enseignant, aspirants de marine et élèves-officiers, membres du personnel militaire ou civil – et qui permettra au CMR Saint-Jean de se distinguer.

6.1 Chercheuses et chercheurs

Jouissant de la liberté académique, les chercheuses et chercheurs mènent leurs travaux dans les domaines de leur choix, indépendamment des besoins ou des demandes des FAC¹¹. Elles, ils sont encouragés à mener des projets seuls ou en équipe, viser l'excellence et contribuer au maillage enseignement-recherche – en tenant compte des impératifs de sécurité nationale – dans le respect de l'éthique, conformément aux politiques sur la conduite responsable en recherche.

6.2 Doyenne ou doyen à la recherche

Il revient d'abord au Décanat à la recherche, de pair avec d'autres membres de la haute direction et le commandant, de créer un environnement propice à la recherche, de mettre en place des mécanismes de mise en œuvre, de suivi et d'actualisation annuelle ou biennale, et des planifications stratégiques assurant une vision pérenne de la recherche. À ce propos, la doyenne ou le doyen à la recherche ou toute autre personne vice-rectrice ou vice-recteur à la recherche du CMR Saint-Jean est la personne responsable de la mise en œuvre du présent *Plan stratégique de la recherche*.

Le doyen ou la doyenne à la recherche a la responsabilité de la promotion, de la diffusion et de la mise en œuvre du présent plan, en collaboration avec l'équipe du Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche, ainsi que le CRES, dans le respect de la gouvernance collégiale. À cette fin, la doyenne ou le doyen à la recherche collabore avec la personne qui occupe la fonction de doyenne associée ou doyen associé à la recherche dans le cadre de la répartition de leurs tâches respectives.

Parmi les actions à entreprendre dans sa mise en œuvre, la doyenne ou le doyen à la recherche doit s'assurer de créer des plans de campagne annuels – qui s'arriment sur le *Plan stratégique de la recherche* – et de veiller à leur réalisation. Elle, il doit également s'assurer du renforcement des politiques institutionnelles conformes aux exigences des organismes subventionnaires provinciaux ou fédéraux, par exemple la révision périodique de la *Politique sur l'intégrité en recherche* et de la *Politique sur la liberté académique*.

La doyenne ou le doyen a la responsabilité de collaborer avec la direction de la bibliothèque du Collège afin de viser à mettre en place un environnement numérique,

¹¹ Se référer à la [Politique sur la liberté académique](#) du Collège militaire royal de Saint-Jean [en ligne]

documentaire et administratif, de même que des ressources et des installations de recherche nécessaires qui puissent soutenir les chercheuses et chercheurs dans leurs activités de recherche.

La doyenne ou le doyen à la recherche veille également à ce que le Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche dispose d'une équipe et des ressources suffisantes pour offrir le soutien nécessaire à la production des demandes de subvention et à l'accompagnement des chercheuses et chercheurs dans leur démarche de financement. « La personne responsable de la planification stratégique doit [...] consolider le Bureau de la recherche, les équipes de soutien appropriées et les processus administratifs permettant de soutenir efficacement la participation à la recherche scientifique de son corps professoral ».¹² La doyenne ou le doyen à la recherche veille également à soutenir les chercheuses et chercheurs dans leur effort de diffusion des résultats des recherches menées au CMR Saint-Jean ou par des chercheuses et chercheurs affiliés, afin que son expertise rayonne à l'intérieur du Collège, et au niveau national et international. Elle, il doit également faire connaître les procédures qui permettent aux chercheuses et chercheurs de mener à bien leurs travaux.

Enfin, la doyenne ou le doyen à la recherche contribue à la consolidation de la culture de la recherche au CMR Saint-Jean. Elle, il promeut et soutient la participation active des chercheuses et chercheurs au développement de la recherche, de même que la mise en œuvre de leurs projets de recherche, individuellement et en équipe.

À ce sujet, la doyenne ou le doyen à la recherche, en collaboration avec la personne doyenne associée à la recherche, joue un rôle important pour la promotion du respect des trois principes fondamentaux de l'éthique de la recherche au Canada fondé sur la valeur essentielle de la dignité humaine : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice.

6.2.1 Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche

Le Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche a la responsabilité de mettre en place des outils utiles permettant de faciliter l'accès aux informations nécessaires à la réalisation des projets de recherche des chercheuses et chercheurs.

L'équipe assure une veille et fournit de l'information sur les sources de financement disponibles pour les chercheuses et chercheurs, et appuie concrètement leurs démarches d'obtention et de gestion du financement.

Elle assure une visibilité de la recherche qui se fait au CMR Saint-Jean en mettant en œuvre des moyens de communication permettant de diffuser les activités et les résultats de la recherche des chercheuses et chercheurs.

¹² Martin Maltais, *Rapport sur le développement des activités de recherche et d'enseignement du Collège militaire royal de Saint-Jean comme université militaire québécoise*, 2021, p. 54.

Elle appuie les collaborations entre les chercheuses et chercheurs du CMR Saint-Jean et celles et ceux des autres établissements du réseau universitaire et de la communauté académique.

6.3 Direction des études ou rectorat

La directrice ou le directeur des études – ou la rectrice ou le recteur – a la responsabilité de soutenir le doyen ou la doyenne à la recherche. Elle, il s'engage à promouvoir, de pair avec le doyen ou la doyenne à la recherche, les avantages et les bénéfices de la recherche auprès des autorités et du personnel militaires du Collège afin de développer une culture de la recherche au CMR Saint-Jean.

La directrice ou le directeur des études – ou la rectrice ou le recteur – sensibilisent la communauté du CMR Saint-Jean sur l'importance de la recherche comme un des piliers de la mission de l'institution. La haute direction et la doyenne ou le doyen à la recherche ont la responsabilité d'explorer avec les autorités financières du Collège la mise en place d'une structure comptable adaptée à la recherche universitaire qui permette de recevoir et de gérer à l'interne les subventions reçues par les chercheuses et chercheurs.

Tout en tenant compte des besoins du CMR Saint-Jean en matière d'enseignement et de service, la haute direction du CMR Saint-Jean soutient autant que possible ses chercheuses et chercheurs en veillant à un réel équilibre des tâches, qui assure le temps nécessaire au développement et à la conduite de leurs projets de recherche, conformément au cadre régissant leur travail. À cet égard, elle explore la possibilité d'améliorer ses politiques touchant la recherche. En particulier, la direction cherche à bonifier la politique relative aux dégrèvements et informe les chercheuses et chercheurs de tout changement concernant cette politique. Elle étudie également la possibilité de mettre en place une politique, qui tienne compte de la charge de travail du corps professoral, pour l'encadrement d'étudiantes ou d'étudiants de cycles supérieurs, y compris en partenariat avec d'autres collèges et académies militaires, et institutions universitaires et autres instituts et chaires de recherche.

6.4 Instances de gouvernance

Conformément à leur mandat respectif, les instances de gouvernance du CMR Saint-Jean – le Conseil des gouverneurs, le Sénat, le Conseil des études, l'Assemblée professorale et pédagogique (APP) et les assemblées départementales – contribuent à la promotion d'une culture de la recherche en évaluant périodiquement la mise en œuvre du *Plan stratégique de la recherche* sur le fondement des critères énumérés dans la section « Évaluation de la réussite du plan et des résultats attendus ».

6.5 Commandant

Le commandant soutient la recherche de pair avec la haute direction – ou le rectorat – ainsi que la doyenne ou le doyen à la recherche. Il travaille à mettre en œuvre les recommandations des différentes instances de gouvernance du Collège adressées au

Sénat. Il assure également une collaboration soutenue et constructive entre les différentes escadres en ce qui concerne la recherche, notamment en soutenant l'action de la direction de l'Escadre des études dans la mise en œuvre du présent *Plan stratégique de la recherche*.

7. Évaluation de la réussite du plan et des résultats attendus

L'évaluation continue des performances par rapport aux objectifs offre des opportunités pour affiner les stratégies et les activités reliées à l'appui de la vision établie dans ce plan stratégique de la recherche. Les instances de gouvernance du CMR Saint-Jean procéderont à des examens périodiques pour s'assurer de sa qualité *institutionnelle* considérant les indicateurs de performance ci-dessous afin de suivre ses progrès chaque année et apporter les ajustements nécessaires. Établis dans le but de mesurer les progrès institutionnels ainsi que le développement de la recherche, ils ne visent en aucun cas à évaluer la performance individuelle en recherche des membres du corps professoral en conformité avec la convention collective des UT.

Objectifs	Indicateurs de performance
1. Tirer profit de l'expertise des chercheuses et chercheurs, et du rayonnement du Collège	1. Les sollicitations externes (interventions dans les médias; organisations gouvernementales et autres institutions publiques, organisations privées; centres de recherche ou universités; supervisions et co-supervisions (reçues et assurées) de travaux en collaboration ou en partenariats avec d'autres universités, académies ou collèges militaires; diplomation d'étudiants et d'étudiantes aux cycles supérieurs en supervision et co-supervision; évaluations d'articles pour des revues spécialisées, de manuscrits et de demandes de financement en tant qu'examineurs externes) ainsi qu'elles résultent des rapports annuels UT et de l'Infolettre du Décanat à la recherche. 2. Les recommandations de collègues dans le cadre de concours ou de promotion 3. Les prix et les distinctions

2. Améliorer les occasions de financement

4. L'admissibilité institutionnelle en tant qu'établissement gestionnaire de fonds de recherche auprès des 3 conseils de recherche fédéraux
5. Les demandes de financement à titre individuel ou en équipe
6. Le financement offert par les sociétés savantes
7. Les demandes de financement recommandées par les organismes subventionnaires
8. Les projets de recherche ayant obtenu un financement interne
9. Les projets de recherche ayant obtenu un financement externe
10. Les projets de recherche financés de moins de 5000 \$
11. Les projets de recherche financés entre 5 000 \$ et 10 000 \$
12. Les projets de recherche financés entre 10 000 \$ et 25 000 \$
13. Les projets de recherche financés entre 25 000 \$ à 100 000 \$
14. Les projets de recherche comptant sur un financement de plus de 100 000 \$

3. Optimiser les ressources opérationnelles et les processus administratifs

15. Un sondage sur la satisfaction du soutien lors du traitement des demandes (achat, déplacement, contrat, etc.) reliées aux activités de recherche
16. Les réclamations et demandes de déplacement traitées par le Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche
17. Le délai de traitement moyen d'une réclamation reliée à un déplacement ou un achat pour fins de recherche par le Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche en collaboration avec les professeures et professeurs
18. La mise en place de mécanismes permettant la gestion de fonds de recherche par le CMR Saint-Jean et l'Escadre des études

4. Favoriser la diffusion des résultats de la recherche effectuée au CMR Saint-Jean	19. Le nombre annuel de livres, d'articles, de chapitres de livres, d'études critiques et de comptes-rendus évalués par les pairs 20. Le nombre annuel de publications ou rapports de recherche sans évaluation par les pairs 21. Le nombre annuel de citations des travaux des professeures et professeurs dans un domaine donné via des mesures bibliométriques dont le facteur d'impact 22. Le nombre annuel d'activités de diffusion et de mobilisation des connaissances (conférences en congrès, séminaires et cours, etc.)
5. Encourager la collaboration et le regroupement entre les chercheuses et chercheurs	23. Les activités de recherche qui découlent de collaborations informelles 24. Les initiatives en recherche collaborative développées à partir du CMR Saint-Jean 25. Les affiliations des chercheuses et chercheurs à des groupes de recherche, des instituts, des centres de recherche ou des départements ou facultés d'universités civiles ou militaires au Québec, au Canada et à l'étranger
6. Promouvoir, renforcer et développer les initiatives de recherche en partenariat	26. L'établissement de liens avec le Collège des Forces canadiennes et le Collège militaire royal du Canada pour la supervision et la co-supervision d'étudiants aux cycles supérieurs 27. Les initiatives de développement de partenariats interuniversitaires 28. Les protocoles d'ententes de recherche entre le CMR Saint-Jean et d'autres institutions, dont les universités civiles, les académies militaires et les regroupements d'entreprises, au Québec, au Canada et l'étranger

8. Planification de la recherche à long terme

Ayant connu une période de croissance importante avec l'établissement d'un programme universitaire en Études internationales et le retour de son statut universitaire auprès du ministère de l'Enseignement supérieur du Québec, le CMR Saint-Jean mise maintenant sur le renforcement de sa gouvernance universitaire afin de répondre aux défis associés à sa mission de formation des militaires et aux besoins des membres de son personnel, notamment de ses chercheuses et chercheurs. Au cours des prochaines années, le Collège souhaite également développer des programmes distinctifs, dans une perspective pluridisciplinaire et transdisciplinaire, cohérents avec les contributions scientifiques de ses chercheuses et chercheurs, de même qu'avec les besoins des FAC. Avec l'élargissement de ses domaines de formation, le Collège enrichira son corps professoral et encouragera également le développement de collaborations, et de partenariats nationaux et internationaux. Le CMR Saint-Jean veillera à offrir un environnement propice à la recherche, en bonifiant notamment ses outils technologiques et en améliorant les ressources humaines de sa Bibliothèque, à l'instar de son Bureau de la recherche et de la valorisation de la recherche.

Le présent *Plan stratégique de la recherche 2024-2029* a été recommandé par le CRES le 15 novembre 2023, le Conseil des études le 4 décembre 2023, puis a été adopté par le Sénat du CMR Saint-Jean le 8 décembre 2023.

ANNEXE 1 : Une culture de la recherche¹³

L'extrait suivant a été reproduit afin de proposer une synthèse de la notion de « culture de la recherche » (Imbeault, Marc, *La recherche au CMR Saint-Jean : pour un cadre de travail adapté au statut universitaire*, 2017, p. 12-18).



« Un défi important pour l'avenir de la recherche est le développement d'une culture institutionnelle de la recherche¹⁴. [...] Il y aura encore des règles administratives et des directives à faire appliquer. Mais, s'il est admis par tous que la recherche fait partie des « opérations » nécessaires du Collège et qu'elle est essentielle tant à sa **survie** qu'à son **développement**, nous pourrions arriver à franchir des obstacles administratifs qui pouvaient sembler jusqu'à tout récemment insurmontables.

De fait, une culture de la recherche existe dans toutes les universités dignes de ce nom, même les plus petites. La culture de la recherche est dorénavant la norme dans un nombre de plus en plus grand de cégeps québécois et beaucoup d'efforts sont faits en ce sens. Le Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu, par exemple, encourage depuis quelques années la recherche non seulement pour enrichir l'expérience éducative des étudiants, mais aussi pour assurer son avenir et son développement.

Comment bâtir une culture institutionnelle de recherche ?

D'après le doyen Dan Douglas, du Centre for Research and Innovation du Fanshawe College¹⁵ de London, en Ontario, la première étape consiste à se poser la question suivante : *pourquoi s'engage-t-on dans la recherche ?* C'est certainement là, en effet, la question la plus importante. Pour un établissement d'enseignement de niveau collégial ou une université décernant des diplômes de premier cycle, la réponse est simple : « [Il s'agit de] rendre l'apprentissage plus intéressant : en classe, au niveau des programmes,

¹³ Cette section est inspirée en partie des propos tenus lors de la conférence de Dan Douglas : « Bâtir une culture institutionnelle de recherche et d'innovation », lors du Congrès de Collège et Instituts Canada de 2016 à Québec.

¹⁴ Parmi les définitions suggérées par les spécialistes du sujet, on retrouve souvent les éléments suivants : la manière de mener la recherche, sa méthodologie et les valeurs, le climat qui l'entoure, son rôle à l'intérieur de l'institution ainsi que les politiques, les procédures et les pratiques qui y sont associées.

¹⁵ Ce collège existe depuis 50 ans et offre 200 formations différentes à 43,000 étudiants en classe et à distance. Il compte quatre campus : London, St. Thomas/Elgin, Simcoe/Norfolk et Woodstock/Oxford. <https://www.fanshawec.ca/about-fanshawe>

au cours des stages, et à travers toutes les occasions externes au programme proprement dit¹⁶. » Mais, c'est également vrai pour les grandes universités. Du moins, c'est ce que soutient le célèbre professeur émérite Bernard Lewis de l'université Princeton. Selon lui, la dichotomie selon laquelle il y aurait des professeurs qui sont bons pour l'enseignement et d'autres pour la recherche, est artificielle.

D'après Lewis, le professeur doit, au niveau universitaire, non seulement transmettre un savoir, mais aussi montrer d'où il vient et comment il a été acquis. Pour y arriver, il faut avoir déjà mené des recherches ou, mieux, en mener encore (voir la citation reproduite dans l'encadré). C'est donc pour enrichir l'enseignement que l'on investit de l'énergie dans la culture de la recherche. Elle a un effet d'entraînement sur l'ensemble des activités d'un collège ou d'une université à commencer par l'enseignement qui y est prodigué. Le professeur engagé dans un processus de recherche, même à un niveau modeste, n'est plus le même. Son enthousiasme pour la matière qu'il enseigne est automatiquement décuplé. Mais, lorsque l'ensemble du corps professoral et de l'institution est engagé dans une culture de la recherche, l'effet est encore plus significatif, ce qui place les élèves dans des conditions idéales pour apprendre et se développer intellectuellement. Ceci concorde avec la perspective énoncée par le Scientifique en chef du Québec cité dans le rapport intitulé *Un nouveau conseil des universités pour le Québec* : « La recherche est une composante essentielle de la qualité de la formation à tous les cycles d'études supérieures. Elle joue un rôle tant au niveau de l'acquisition de connaissances (développement de connaissances de pointes intégrées très tôt dans le cours par les professeurs-chercheurs) qu'au niveau de l'acquisition de compétences (analyse, raisonnement, synthèse, conception, etc.)¹⁷. »

Il est possible de laisser la culture de la recherche se développer par elle-même. On parle alors d'un développement « **organique** ». Mais une prise en main consciente et un développement « **structuré** » sont généralement préférables, car il est dans ce cas plus facile d'orienter ce développement en fonction des objectifs généraux de l'institution. En prenant les choses en main, l'université ou le collège a aussi de meilleures chances d'étendre cette culture à l'ensemble de ses activités, alors qu'un développement organique risque de se limiter à certains secteurs.

Dans le premier cas, on parlera d'une culture qui se forme « organiquement », car elle se forme à partir des chercheurs eux-mêmes et sans que la direction de l'institution tente

¹⁶ « Bâtir une culture institutionnelle de recherche », *op.cit.*

¹⁷ Cité par Claude Corbo, dans *Un nouveau conseil des universités pour le Québec*, gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2017, p. 91.

La recherche

...

"Some people, it is argued, are good at teaching but not at research; others are good at research but not at teaching. [...] I cannot speak of subjects other than history, nor of levels of the educational process below the university, but as far as the teaching of history at university level is concerned, this strikes me as an artificial dichotomy. [...] At this level, history teaching does not simply mean transferring pieces of factual information about the past. [...] What a university teacher should be doing is conveying to his students an understanding of the processes by which historical knowledge is achieved. Unless the teacher has direct personal experience of that process through past research, or better still through current research of his own, he can't do that."

Bernard Lewis, *Notes on a Century. Reflections of A Middle East Historian*,
<http://urlz.fr/4VOI>



d'interférer dans le processus – ou très peu. L'avantage de cette approche est qu'elle ne risque pas d'empiéter sur la liberté académique. Ceci est important, car c'est sur cette liberté que repose la créativité des chercheurs. Il faut donc la préserver.

Par contre, le développement organique d'une culture de la recherche, s'il n'entrave pas la liberté académique, est pour ainsi dire « aveugle » au sens où il ne tient pas compte des objectifs généraux de l'établissement d'enseignement ni des avantages qu'il peut y avoir à stimuler la recherche à la grandeur de l'institution. Il est rare, en effet, qu'une culture de la recherche se développe spontanément ailleurs que dans certaines parties d'un collège ou d'une université. Le développement d'une culture de la recherche dans l'ensemble de l'institution ne peut être obtenu que par une prise en main consciente et structurée de la recherche. Il en est de même en ce qui concerne l'arrimage de cette culture aux objectifs généraux de l'institution. Il n'est pas possible de les faire correspondre en se fiant uniquement à la spontanéité.

En retour, le développement structuré d'une culture de la recherche exige que l'on prenne un certain nombre de précautions. Il ne peut s'agir d'un développement imposé et unilatéral. Il faut que tous les membres de l'institution y adhèrent, à commencer par son leadership. Une culture de la recherche doit être d'abord un projet proposé au corps professoral et soutenu par les chercheurs les plus motivés pour être ensuite endossé par le reste du personnel. Une fois que le leadership de l'institution et le corps professoral sont d'accord avec une telle approche, il faut encore que le reste de l'institution s'associe au projet.

Quelles sont les clés d'un développement structuré ? Voici quatre pistes suggérées par le doyen Douglas :

- L'engagement;
- Des valeurs et des croyances partagées;
- Une masse critique à l'intérieur de l'institution;
- Du soutien.

Un engagement et des valeurs partagées

Les parties prenantes internes et externes doivent bien comprendre l'importance du rôle de la recherche dans l'institution et appuyer ses démarches ainsi que le calendrier qu'elle a établi. Une culture de la recherche et de l'innovation suppose donc un choix délibéré s'appuyant sur des valeurs comme celles de l'avancement des connaissances, le progrès des sciences et des techniques, et le développement moral et culturel des individus et de la société.

Masse critique

L'un des traits caractéristiques d'une culture de la recherche est le passage de petits groupes de chercheurs isolés à l'intérieur de l'institution à un grand groupe de chercheurs qui communiquent entre eux : « Toute culture devant être considérée comme un phénomène de groupe, une culture de recherche doit l'être aussi. En fait, l'une des interprétations les plus courantes de l'expression "développer une culture de recherche" semble être qu'il s'agit de passer d'un certain nombre de projets de recherche isolés à un environnement où la recherche est si bien intégrée à toutes les activités qu'elle devient l'affaire d'un grand nombre de collègues interconnectés¹⁸. » (Hill, 1999, p. 43)

Le soutien

Pour arriver à un tel résultat, les chercheurs ont besoin d'être soutenus et c'est là que la prise en main structurelle dont il a été question précédemment peut jouer un rôle important. Au collège Fanshawe, par exemple, il est maintenant obligatoire que tous les programmes intègrent une dimension de recherche, un engagement pris très au sérieux et soutenu par les plus hautes autorités de l'institution. Ce qui inclut des programmes de

¹⁸ La traduction est de Claire-Marie Clozel.

formation professionnelle visant à augmenter l'implication du personnel dans la recherche en lui procurant les outils nécessaires.

Une fois que l'approche a fait l'objet d'un consensus, des programmes de perfectionnement peuvent être offerts pour favoriser sa réalisation. D'autres activités réunissant étudiants et professeurs peuvent, elles aussi, favoriser une culture de la recherche. L'objectif final étant l'enrichissement de l'enseignement, des cours et des programmes, l'amélioration de la formation en général et le rehaussement de la qualité de tout ce qui est fait dans l'établissement d'enseignement.

Par où commencer ?

Au collège Fanshawe, le point d'appui principal a été de deux ordres : des personnes et des activités. Les personnes sont celles qui menaient déjà des recherches et étaient donc toutes désignées pour en être les championnes. Ce sont les piliers autour desquels on peut construire des structures. On a ensuite organisé des activités pour stimuler la recherche : présentations en classe, conférences sur assistant personnel virtuel, déjeuners pris en commun et salons. « La mise en place d'une culture de recherche n'est pas un projet ponctuel, mais le résultat d'une série continue de politiques et d'actions stratégiques de développement, de soutien et de construction. Une telle entreprise ne va pas sans difficulté, surtout dans les établissements où les activités de recherche sont relativement nouvelles et (ou) fragiles¹⁹. » (Hazelkorn, 2005. p. 65)



Dan Douglas
Doyen
Fanshawe College
London, Ontario

Planter une culture de la recherche au CMR Saint-Jean

Le développement d'une culture de la recherche a aussi l'avantage de ne pas limiter l'horizon des recherches à un seul ou quelques domaines. Il est compréhensible qu'un établissement universitaire cherche à former des « masses critiques » dans certains secteurs, mais la culture se situe au-delà des domaines de recherches et est, par définition, pluridisciplinaire. Ainsi pourrait-on voir au Collège le développement de la recherche de la manière suivante : elle pourrait s'organiser autour de grands axes comme la profession des armes, l'histoire militaire du Canada, la littérature québécoise ou la biologie moléculaire. Autrement dit, être développée autour de thèmes correspondant aux compétences présentes dans l'institution. Ce point de vue n'est pas complètement erroné,

¹⁹ La traduction est de Claire-Marie Clozel.

mais au lieu d'aborder les choses essentiellement en termes de domaines de recherches ou même de structures, il est plus important encore de les penser en termes de culture.

C'est, en effet, cette dernière qui est garante de la vitalité des domaines de recherche et de la pertinence ou non des structures que l'on va mettre en place. Une fois admise la primauté du développement d'une culture de la recherche et de l'innovation (les deux vont de pair), la question devient : laisserons-nous les choses se faire d'elles-mêmes ou tenterons-nous d'agir sur elles ?

La création du Bureau virtuel de la recherche et celle du Centre international des études sur la profession des armes sont deux initiatives qui favorisent le développement d'une culture de la recherche. Le bureau virtuel a contribué à démystifier la recherche auprès de l'ensemble du personnel du CMR Saint-Jean et à relancer certains projets, comme la création du comité d'éthique, qui étaient ralentis. Le CIEPA, quant à lui, est un élément de convergence entre les personnes intéressées par la recherche. Il pourra, de plus, faciliter la coopération avec des chercheurs venus de l'extérieur.

Bibliographie

CORBO, Claude, *Un nouveau conseil des universités pour le Québec*, gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2017.

<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3299084>

CWO CORRIVEAU (2016) Theoretical Concepts and the Role of a Senior Appointment CPO1-CWO, *The Blue Knight Review*. <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/cb-bk/ess-ess/2016/ess-ess-2016-2-fra.asp>

DICOPHILO. <https://dicophilo.fr/>

DOUGLAS, Dan, Bâtir une culture institutionnelle de recherche et d'innovation, présentation lors du Congrès de Collège et Instituts Canada de 2016, Cégep Garneau et Champlain College, Québec. https://annualreport.collegesinstitutes.ca/wp-content/uploads/2017/05/CICanConf16_Program_Fr_May19_Final.pdf

FANSHAW COLLEGE, London, Ontario. <https://www.fanshawec.ca/about-fanshawe>

FDC COMPOSITES, <https://fdcaero.com/?lang=fr>

HAINSE, Marquis, Avenir et défis de l'Armée canadienne et du Royal 22^e Régiment, présentation lors du Colloque *Le Royal 22^e Régiment sur tous les fronts*, Collège militaire royal de Saint-Jean, octobre 2013. <https://calenda.org/242945>

HANOVER RESEARCH, Building a Culture of Research: Recommended Practices, May 2014. <https://www.hanoverresearch.com/media/Building-a-Culture-of-Research-Recommended-Practices.pdf>

HAZELKORN, E. (2005) University Research Management: developing research in new institutions. OECD Publishing, Paris. https://europarl.primo.exlibrisgroup.com/permalink/32EPA_INST/4n13r6/alma991001115857204886

HILL, R. (1999) Revisiting the term « research culture ». HERDSA International Annual Conference, Melbourne, 12-15 July 1999. <https://engineering.unt.edu/sites/default/files/Hill.pdf>

IMBEAULT, Marc, Culture de la recherche, présentation au Collège militaire royal de Saint-Jean, 23 janvier 2017.

NUFFIELD COUNCIL ON BIOETHICS, The Culture of Scientific Research in the UK, December 2014. <https://www.hanoverresearch.com/media/Building-a-Culture-of-Research-Recommended-Practices.pdf>

QUIRION, Rémi, Rapport du scientifique en chef du Québec 2015-2016, Fonds de recherche du Québec, Montréal et Québec, 2016. https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/app/uploads/2023/06/rapport_sc_2015-2016-1.pdf

SOLENO. <https://solen.com/>

TANGUAY, Lisa, MARCOUX, Jean-François, RONDEAU, Maxim, IMBEAULT, Marc, « La voie du savoir militaire », dans la *Revue du Cavalier Bleu*. <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/cb-bk/art-art/2016/art-art-2016-5-fra.asp>

PM1 SPINELLI (2016) The Senior Appointment CPO1/CWO as a strategic actor for the Canadian Armed Forces, *The Blue Knight Review*. <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/cb-bk/es-se/2016/e1/e1-fra.asp?idpage=10>

WEST, Kevin (2016) Fostering an educational culture at the Chief Warrant Officer Osside Profession of Armes Institute, *Revue du Cavalier Bleu*. <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/cb-bk/art-art/2016/art-art-2016-8-fra.asp>