

La mort d'une illusion

LA DYNAMIQUE DU RAPPORT BROSSARD

Yves Lecomte¹, Ph.D.
Psychologie, UQAM

1. Yves Lecomte est professeur-chercheur à la TÉLUQ de l'UQAM, directeur des revues *Santé mentale au Québec* et *Filigrane*, de même que coordonnateur de la C.T. La Chrysalide.

« Où sont Claude nos fiancées promises »
(Gaston Miron, *Poème dans le goût ancien*)

« Nous reviendrons nous aurons à dos le passé
et à force d'avoir pris en haine
toutes les servitudes
nous serons devenus des bêtes féroces de l'espoir »
(Gaston Miron, *La route que nous suivons*)

SOMMAIRE

Problématique	3
1. Le rapport	4
1.1 L'interprétation du mandat	4
1.2 Les raisons d'être de la formation à distance	5
1.3 L'intégration	5
1.3.1 Pourquoi intégrer la TÉLUQ à l'UQAM?	5
1.3.2 Comment réaliser cette fusion/intégration?	5
1.3.3 La bilocalisation	6
2. Réflexions	7
3. Conclusion	10

Problématique

Le rapport Brossard est la voie privilégiée que la direction de l'UQAM a choisie pour résoudre la dynamique engendrée par la coexistence de trois problèmes : le sous-financement et les déficits budgétaires dans lesquels l'UQAM est enlisée, le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM, qui n'a pas fonctionné à ce jour, et la « culture campus et centre-ville » qualifiée de « frein au développement ». Le rapport Brossard repose sur le raisonnement suivant. Constatant que la « culture campus et centre-ville » n'est pas favorable au développement de l'UQAM et à l'augmentation des revenus, il suggère d'y « intégrer des perspectives nouvelles » pour la dynamiser. La formation à distance (FAD) est son choix. Pour diminuer les préjugés à son égard et faciliter son acceptation, le rapport Brossard fait un long panégyrique de la FAD développée par la TÉLUQ, et soutient qu'elle est payante. Elle est si payante qu'elle permettrait à l'UQAM d'augmenter annuellement ses revenus « de cinq à dix millions \$ ». Le rapport Brossard fait ainsi d'une pierre trois coups : a) tout en solutionnant une partie des problèmes financiers de l'UQAM, b) il permet à l'UQAM de démontrer au MELS qu'elle a un scénario d'équilibre budgétaire sérieux, c) et qu'elle fait des efforts pour mobiliser le corps professoral dans la voie du renouvellement de ses activités académiques. Mais il y a un obstacle à ce raisonnement : le protocole de rattachement TÉLUQ-UQAM repose sur le principe de deux structures, ce qui va à l'encontre de la culture uquamienne. Qu'à cela ne tienne, le rapport Brossard lève l'obstacle en énonçant que « la TÉLUQ ne peut être considérée comme une entité distincte dans l'UQAM », comme le laissait entendre le libellé du protocole de rattachement, car la Télé-université n'existe plus légalement. En conséquence, le rapport Brossard se sent libre d'étudier un seul scénario d'intégration : *l'intégration/fusion sans modifier les structures actuelles de l'UQAM*. Conséquemment, il propose le scénario de démantèlement de la structure de la TÉLUQ pour fusionner ou intégrer ses diverses unités dans celles de la structure de l'UQAM.

Le présent texte porte sur l'analyse des fondements de ce raisonnement et sur ses conséquences sur l'avenir de la TÉLUQ et l'enseignement à distance.

Le rapport Brossard est un « tsunami » qui a frappé la communauté téléquienne la veille de Noël, à l'image des annonces de fermeture d'emplois récemment survenues dans les nombreuses usines du Québec. Le rapport risque de laisser des séquelles si fortes qu'il est plausible de dire que l'une d'entre elles est la disparition de la TÉLUQ pour la remplacer par une « mission de service », « une image de marque qui se traduit dans le prestige accordé au diplôme auquel conduit la formation à distance et dans la reconnaissance reçue ici et ailleurs ».

Pour sortir de cette onde de choc, j'ai tenté, comme de nombreux autres collègues, de comprendre les fondements de ce rapport, afin d'engager avec eux un dialogue et poser les bases de l'argumentaire qui devra être fait pour contrer ce tsunami. Partager car toute analyse est parcellaire pour ne pas dire partielle, et se doit d'être complétée, modifiée, relativisée, pour la ramener à l'essentiel. La présente analyse n'échappe pas à cette règle, elle veut donc inciter à un débat entre les collègues de la TÉLUQ et de l'UQAM.

1. Le rapport

1.1 L'INTERPRÉTATION DU MANDAT

Le mandat confié au chargé de dossier est le suivant :

- « 1. Dresser un état de la situation de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM depuis l'émission des nouvelles lettres patentes de l'UQAM le 18 mai 2005. Cet état de situation doit décrire les travaux accomplis et les formes réalisées de collaboration et d'intégration à tous égards de la TÉLUQ avec l'UQAM.
2. À la suite de consultations appropriées dans la communauté universitaire, établir :
 - 2.1 Les conditions académiques, pédagogiques, administratives, réglementaires, organisationnelles et financières devant être réalisées pour que soit achevée l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM;
 - 2.2 Les exigences minimales des deux composantes en matière d'intégration.
3. Évaluer la faisabilité d'une intégration satisfaisant les deux composantes ou, au besoin, des alternatives à la situation actuelle. »

Pour réaliser son mandat, le chargé de dossier débute, selon son rapport, par une interprétation. Il part du principe qu'il n'y a qu'un seul et même établissement. « Il n'existe plus d'entité distincte telle que l'était la TÉLUQ ». Conséquemment, « il ne cherche donc pas à effectuer un quelconque arbitrage entre deux parties, ni à concilier les vues de deux établissements distincts ». Il s'ensuit que « ce rattachement ne peut constituer autre chose qu'une intégration ».

Alors que le mandat spécifiait de :

- « décrire les travaux accomplis et les formes réalisées de collaboration et d'intégration à tous égards de la TÉLUQ avec l'UQAM,
- d'établir les exigences minimales des deux composantes en matière d'intégration,
- d'évaluer la faisabilité d'une intégration satisfaisant les deux composantes ou, au besoin, des alternatives à la situation actuelle »,

le chargé de dossier décide de faire fi de ces éléments du mandat du Conseil d'administration parce que cela l'amènerait à arbitrer entre les deux composantes, et à chercher à concilier les vues de deux établissements distincts. Le chargé de dossier élimine ainsi, unilatéralement, sans accord du Conseil d'administration, à moins d'erreur de ma part, une partie du mandat pour se concentrer sur les « alternatives à la situation actuelle ». Il va sans dire que « évaluer la faisabilité d'une intégration satisfaisant les deux composantes » n'a reçu aucune attention de sa part.

Ce postulat posé, sur quels paramètres se fonde le projet du rapport Brossard? Comme « ce rattachement n'a pas à ce jour produit les résultats escomptés, tant s'en faut, les conditions permettant de lui donner vie restent à définir ». Et pour ce faire, le rapport Brossard se concentre sur les grands enjeux qui se formulent « à partir de trois questions : l'UQAM veut-elle se donner une orientation majeure en formation à distance? Si oui, veut-elle le faire avec la Télé-université? Si oui, comment? ».

Et le rapport Brossard «exclut une quelconque démarche étapiste qui laisserait pour ainsi dire la situation évoluer d'elle-même, dans l'attente d'un résultat final devant surgir de l'expérience, des essais et des erreurs».

1.2 LES RAISONS D'ÊTRE DE LA FORMATION À DISTANCE

Le rapport Brossard fait un plaidoyer en faveur de la formation à distance en se basant sur les arguments suivants : 1) les grandes universités sont inscrites dans cette tendance; 2) elle correspond aux nouveaux goûts des jeunes et aux nouvelles nécessités d'apprentissage (lifelong learning). Il constate que l'UQAM est absente de ce mouvement et qu'elle laisse ipso facto le champ à une grande concurrente, l'Université Laval. Ces arguments préliminaires mènent à l'argument clé suivant : « La formation à distance pourrait constituer un avantage concurrentiel pour le développement de l'UQAM ». Et le chargé de dossier de quantifier cet apport concurrentiel à cinq à dix millions \$ annuellement (« Au total, la formation à distance est rentable. Si le rattachement de la Télé-université est géré correctement, l'UQAM pourrait en retirer *un bénéfice de cinq à dix millions \$ par année* »).

1.3 L'INTÉGRATION

1.3.1 Pourquoi intégrer la TÉLUQ à l'UQAM?

Ayant plaidé pour le développement de la formation à distance à l'UQAM, le rapport Brossard s'interroge si elle devrait développer la FAD avec ou sans la TÉLUQ. Il envisage trois possibilités : a) procéder comme l'a fait l'Université Laval, lentement, de manière très progressive; b) mettre en place une organisation nouvelle et c) miser sur le rattachement de la Télé-université.

Il retient la troisième possibilité en se basant sur les arguments suivants : 1) « Les deux premiers scénarios sont envisageables, mais ils ont le tort de représenter une perte considérable de temps et d'énergie »; 2) « L'Université Laval est déjà active sur ce terrain et pourrait damer le pion à l'UQAM... Il ne faudrait pas que la [TÉLUQ] se fasse subtiliser par l'Université Laval, qui doit bien lorgner du côté des ressources humaines et des infrastructures de la Télé-université et vouloir tirer avantage des tergiversations de l'UQAM et de l'exaspération de certaines personnes de la Télé-université »; 3) résilier le contrat de la part de l'UQAM ferait en sorte que l'UQAM « aurait du mal à être prise au sérieux » en disant qu'elle veut développer la FAD. Le rapport opte alors pour la fusion/intégration.

1.3.2 Comment réaliser cette fusion/intégration?

En divisant la TÉLUQ en deux parties avec pour conséquence que l'une se prête à la fusion et l'autre à l'intégration. Retenons pour cette démonstration que le terme intégration signifie une « opération qui vise à introduire un élément étranger à une entité constituée, modifiant ainsi du même coup l'élément et l'entité initiale », et que le mot fusion signifie le « passage d'un corps solide à l'état liquide sous l'action de la chaleur ».

Pourquoi ce choix? Parce que les unités n'ont pas toutes le même rapport à la mission de l'UQAM. Rappelons que cette mission est d'« assurer aux étudiants l'accessibilité la plus grande à une formation de qualité, dans le cadre d'une université bimodale qui rend disponible l'ensemble des ressources

pédagogiques dont elle dispose». Comment ce choix se concrétise-t-il pour les unités? Les «affaires administratives à la Télé-université, ressources humaines, ressources financières et ressources matérielles, devraient passer sous la pleine responsabilité des vice-recteurs de l'UQAM, dans la perspective d'une fusion des services concernés». Cela signifie leur disparition. Mais pour l'enseignement et la recherche, il en est autrement car ils «sont au cœur de la mission de formation à distance selon le modèle de la Télé-université». Conséquemment, les unités sont intégrées en bloc dans les facultés. À remarquer que malgré cette affirmation, la recherche est fusionnée et non intégrée.

Pour justifier la fusion/intégration, le rapport Brossard part d'un seul principe: toute solution alternative est rejetée car elle ne comporte que des défauts. Par exemple, il rejette l'idée que la TÉLUQ conserve son entité sous une des formes suivantes, faculté, département, école supérieure, école affiliée, car «le défaut majeur de ces propositions, c'est le fait que les facultés, comme les autres structures mentionnées, sont définies selon les champs disciplinaires alors qu'une faculté de formation à distance serait transversale et recouperait tous ces champs, d'où une source de tensions comme celles qu'a connues la TÉLUQ au sein du réseau de l'UQ: un modèle à ne pas reproduire dans l'UQAM». Un autre exemple de solution alternative néfaste, selon le rapport Brossard, est la suggestion que les UER deviennent des unités-miroirs symétriques aux facultés. Le rapport Brossard la rejette pour trois raisons: a) il faudrait créer de nouvelles UER, b) il y aurait compétition dans l'embauche des professeurs entre les UER et les départements, et c) les facultés se désengageraient de leur responsabilité vis-à-vis l'enseignement à distance. Enfin un dernier exemple est le rejet de la suggestion que les professeurs de l'UQAM s'impliquent dans les équipes de la Télé-université. Au contraire, le rapport Brossard propose «le *transfert progressif des professeurs de la Télé-université vers les départements de l'UQAM*».

1.3.3 La bilocalisation

La bilocalisation semble avoir créé un problème au chargé de dossier. On lit dans le rapport «loin de ne constituer qu'un problème, la présence de...». Que veut dire par là le rapport Brossard? Le chargé de dossier ne l'explique pas. Il parle plutôt de tourner ce «problème» à l'avantage de l'UQAM. Quel avantage? Il est de nature économique: «disposer d'un campus dans la capitale nationale et affirmer de manière fort légitime et concrète sa vocation extra-montréalaise et pan-québécoise. C'est aussi un avantage concurrentiel important, face à d'autres universités qui essaient dans la grande région de Montréal». Mais est-ce que la communauté de Québec y gagnerait au change avec un centre de décision, voire un «siège social» ressemblant à une coquille vide?

2. Réflexions

Curieusement, malgré tous les mérites accordés au modèle de la TÉLUQ, le rapport Brossard recommande sa dissolution pour une solution incertaine. Il est difficile de comprendre le rationnel de cette recommandation. Vanter un modèle, et proposer ensuite sa dissolution sous prétexte qu'il sera ainsi mieux adapté aux structures de l'UQAM, et plus facilement adopté par ses professeurs, tout en prétendant qu'il conservera les propriétés qui en ont fait son succès : hé bien, j'ai eu beau chercher à comprendre ce rationnel, je n'ai pas encore réussi.

Au terme de cette réflexion, j'en suis plutôt venu à la conclusion qu'il fallait rejeter les recommandations du rapport Brossard. Pour quelles raisons?

- a) Pour le non-respect du mandat du Conseil d'administration, et de l'esprit du protocole de rattachement TÉLUQ-UQAM. Le rapport Brossard est un rapport qui repose sur une interprétation tronquée du mandat du Conseil d'administration. En ce sens, il est un coup de force, si on devait employer ce terme. Il fait une interprétation restreinte du mandat, parce qu'il n'a pas fait une description « des travaux accomplis et l[d]es formes réalisées de collaboration », qu'il s'est arrêté au point 2, refusant d'aller au-delà, c'est-à-dire d'analyser « les exigences minimales des deux composantes en matière d'intégration ». Mais en plus du libellé du mandat, cette interprétation ne respecte pas non plus le libellé du protocole de rattachement dont la citation suivante fait écho dans le préambule du protocole : « Dans le cadre du rattachement, le maintien de la Télé-université comme *une entité distincte* (je souligne) responsable du télé-enseignement au sein de l'UQAM est la solution organisationnelle la plus susceptible d'assurer l'expansion souhaitée de la formation à distance. L'instauration d'arrimages appropriés entre les instances de la Télé-université et de l'UQAM ainsi que de passerelles entre les unités académiques et administratives assurera la cohésion nécessaire à un développement ordonné ».

Si le rapport Brossard avait respecté intégralement son mandat, les conclusions et les recommandations auraient pu être tout autres. Le rapport Brossard est inachevé et court-circuite le processus de négociation des deux composantes pour en arriver à « une fusion affiliative » comme a souligné le collègue Alain Dupuis, professeur, dans son analyse du rapport.

Comme tout le projet Brossard repose sur cette interprétation, il faut le dénoncer. L'accepter est faire reposer tout projet quel qu'il soit sur une fausse prémisse, et accepter que l'UQAM décide unilatéralement du devenir de la TÉLUQ. Comme a dit Raymond Duchesne, directeur général, dans sa réaction au rapport, ce n'est pas dans la tradition universitaire de faire de tels coups de force. La négociation et le respect de l'autre doivent primer. Également, que la direction ait accepté comme voie privilégiée un rapport qui repose sur une interprétation tronquée de son propre mandat laisse songeur pour la suite des choses.

- b) Pour quelle autre raison rejeter le rapport Brossard? Parce qu'il recommande la dissolution de la TÉLUQ, de même que de son modèle de l'enseignement à distance développé depuis plus de 30 ans.

Contrairement à ce qu'il prétend, le rapport Brossard n'est pas un projet académique. Il est un projet qui balise les paramètres promettant d'amener rapidement des revenus à l'UQAM. Le rapport Brossard est un rapport dicté par l'urgence de la situation économique de l'UQAM qui considère que *la Télé-université est le choix économique qui sortira l'UQAM de son impasse financière*.

Certes on ne peut s'opposer aux profits qui, nous dit-on, permettront de développer davantage l'enseignement à distance. Je veux bien le croire, mais je veux surtout comprendre comment le rapport Brossard en vient à soutenir le montant de 5-10 millions \$ de bénéfices. Il ne l'explique pas.

Mais ce que je sais plus certain est qu'il y a un prix à payer à une telle approche. L'objectif du projet du rapport Brossard est d'investir le plus rapidement possible les facultés pour que les professeurs se convertissent à l'enseignement à distance. Pour ce faire, on compte sur l'influence des professeurs de la TÉLUQ qui exerceraient un effet d'entraînement sur leurs collègues, qui leur vendraient le label de qualité de la TÉLUQ pour les inciter à se convertir à la distance. Ils deviendraient « des catalyseurs du développement de la formation à distance » dans les facultés. On ne voit pas comment un seul professeur siégeant parmi une trentaine d'autres par exemple, de surcroît possédant une plus grande expérience, réussirait cette opération charme. Ce sera plutôt le contraire. Il faut retenir que le chargé de dossier a été confronté à un problème fondamental qu'il ne sait comment résoudre ou contrer : « La culture campus et centre-ville sera un frein au développement de l'UQAM si on ne parvient pas à y intégrer des perspectives nouvelles comme celle de la formation à distance, que ce soit avec la Télé-université ou sans elle ».

Le rapport Brossard compte sur la responsabilité confiée aux facultés de réaliser l'enseignement à distance. Si le premier projet d'intégration n'a pas réussi, c'est qu'il était qualifié de *top down*. Je ne vois pas encore en quoi cette proposition soit différente du mécanisme *top down*. « Il faut que la Direction de l'UQAM en fasse la promotion de façon soutenue et convaincante et porte un message fort » (on croirait entendre les mêmes propos tenus il y a trois ans, lors du protocole de rattachement). Cela n'augure rien de bon si on s'appuie sur cette même stratégie...

Le prix à payer d'une approche de « *shop* », comme le dit souvent un professeur de la TÉLUQ, est que le produit à vendre sera dilué pour atteindre le plus rapidement possible un rendement. Et que les actionnaires en demanderont de plus en plus. L'effet sera alors d'offrir un enseignement à distance dilué, rapide à faire, le moins cher possible. Dans son rapport, le chargé de dossier évoque ceci : « Le développement d'un cours à distance implique un investissement important, dont on a reçu plusieurs estimations, de 100 000 \$ et plus, et qu'il y aurait lieu de revoir : on a laissé entendre qu'un investissement moyen de 80 000 \$ pourrait être suffisant ». Cette attitude s'avère aux antipodes du fonctionnement actuel qui implique beaucoup de recherches, d'innovations et de démarches pour obtenir un produit à la fois original et permettant le meilleur transfert possible des connaissances aux étudiants.

L'approche du rapport Brossard diverge de l'approche qui aurait reposé sur un projet académique. Il y a une différence entre fixer les conditions économiques que le projet académique devra satisfaire, et concevoir un projet académique dont les conditions économiques devront permettre la réalisation. Ce projet aurait été défini, mesuré et évalué en fonction de divers paramètres académiques, administratifs et économiques. Dans le projet Brossard, l'administratif et l'économique priment. En dissolvant toute la structure organisationnelle, le rapport Brossard enlève à la TÉLUQ la base de son fonctionnement. De fait, la lecture du rapport Brossard révèle que ce qui intéresse sa proposition n'est pas la structure mais le label de qualité que la TÉLUQ

a acquise. «Le nom et la réputation de la Télé-université constituent des valeurs sûres servant à positionner l'UQAM dans l'arène des universités bimodales» peut-on lire. «Il ne faudrait pas occulter son image, la reléguer dans l'ombre des normes».

Peut-on sérieusement fonder un projet académique sur un label?

- c) Pour quelle autre raison rejeter le rapport Brossard? Parce que l'intégration-fusion proposée par le projet Brossard aura pour effet de transformer la TÉLUQ en une «bonne nouvelle» qui devrait inspirer les professeurs.

Malheureusement, croire à cette assertion relèverait de la pensée magique. Comme a dit Hubert Wallot, professeur à la TÉLUQ, il faut une structure organisationnelle avec un niveau d'autorité pour soutenir tout projet. Sinon il disparaîtra aurait-il pu ajouter.

Également, l'intégration-fusion proposée rend aléatoire tout budget de conception en cette ère difficile, et tout autre budget. Dans son message du 15 décembre, le recteur rappelle qu'«il y a donc nécessité de faire tous les efforts nécessaires pour que nos dépenses de fonctionnement ne dépassent pas nos revenus».

- d) Dernière raison de rejeter le rapport Brossard: la bilocalisation.

Je suis de ceux qui croient que l'avenir de la TÉLUQ passe par Québec. Vider la TÉLUQ-Québec de tout pouvoir est perdre sa police d'assurance. Il n'y aura plus de solution de repli en cas de conflit économique ou autre avec l'UQAM. Il faut une entité forte, enracinée dans le milieu québécois pour s'assurer d'avoir les appuis nécessaires. Mais vidée d'une autorité administrative, la TÉLUQ devient seulement un campus, un avant-poste dans l'est du Québec. Rappelons que le recteur, dans son message du 15 décembre a répondu à la question «Y aura-t-il des abolitions de postes et des mises à pied? Cela, je vous le confirme à mon très grand regret, demeure un scénario tout à fait possible». Il ne faudrait pas que ce scénario s'applique à la TÉLUQ-Québec car, en plus de la disparition des postes-cadres, l'infrastructure serait touchée.

3. Conclusion

Tous les intervenants conviennent qu'il y a impasse dans le processus d'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM, et qu'il faut trouver *ensemble* une ou des solutions. Je me réjouis que le recteur de l'UQAM ait décidé d'en faire une priorité. Il a l'appui et la collaboration de tous pour atteindre cet objectif. Je me réjouis que le rapport Brossard ait fait un plaidoyer en faveur de l'enseignement à distance, et louangé le modèle de la TÉLUQ, mais je ne me réjouis pas que son projet académique soit le démantèlement de la TÉLUQ. Autant j'adhère au panégyrique de la formation à distance faite par le rapport Brossard, autant je rejette ses propositions qui sont censées soutenir son développement. Elles reposent sur des prémisses inexactes, comportent trop d'incertitudes sans garantie de résultat positif, et ne respectent pas la tradition de négociation universitaire. Ce n'est pas en forçant la volonté des partenaires de l'UQAM et de la TÉLUQ que les uns et les autres adhéreront au projet. Ce n'est pas en précipitant le processus pour des motifs économiques que l'intégration se fera d'autant. À cet effet, une vice-doyenne de l'UQAM me disait au début du rapprochement qu'un processus de consolidation comme celui de la TÉLUQ-UQAM prend 10 ans à se faire dans un milieu comme celui de l'UQAM. On en est à la troisième année!

Ce sont les professeurs, dont en premier lieu ceux de la TÉLUQ, qui feront de l'enseignement à distance un succès. En se les aliénant, le rapport Brossard court le risque, non seulement que l'enseignement à distance ne fasse pas partie de la culture uquamienne, mais que le joyau qui la soutient, la TÉLUQ, et qu'il encense lui-même, soit enterré. Suivre les recommandations du rapport Brossard serait pour l'UQAM de se tirer dans le pied. L'UQAM a déjà suffisamment de difficultés internes, elle n'a pas besoin de s'en créer une autre qui, de surcroît, aura un impact négatif sur la communauté de l'enseignement.

Bref, le rapport Brossard propose de miser sur les bénéfices financiers et le prestige que la TÉLUQ pourrait apporter à l'UQAM dans le monde de l'enseignement à distance, tout en sapant les conditions mêmes qui ont fait, à ce jour, les conditions du succès téléquien. Ce raisonnement s'avère, selon moi, d'un illogisme déroutant.

Moi aussi, j'aime l'UQAM et veux contribuer à la solution de ses problèmes. Je suis un de ses diplômés, et je collabore avec ses chercheurs devenus au cours des ans des amis. Mais j'aime aussi l'enseignement à distance et l'établissement qui la soutient depuis 35 ans, la TÉLUQ. Dans l'esprit de cette affection, je voudrais terminer ce texte par une recommandation. Si la direction de l'UQAM en vient à la conclusion qu'elle ne veut pas ou ne peut pas déroger à sa ligne privilégiée, il faudrait qu'elle ait le courage de dire à la TÉLUQ ceci : *Le projet Brossard est le mieux que nous puissions offrir pour satisfaire les uns les autres. Si cela ne satisfait pas vos critères, nous acceptons de résilier le protocole de rattachement.* Mais l'UQAM a-t-elle cette ouverture d'esprit?