

PROJETS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE

Champ d'intervention de la Société québécoise des infrastructures

1. CONTEXTE

- La Société québécoise des infrastructures («Société») a été créée en novembre 2013 en vertu de la Loi sur les infrastructures publiques («Loi»). Elle est issue de la fusion de la Société immobilière du Québec («SIQ») et d'Infrastructure Québec («IQ»).
- La mission de la Société consiste à soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure publique, de mettre à leur disposition des immeubles et de leur fournir divers services en matière immobilière.
- Depuis sa création, la Société est confrontée à des situations qui entraînent des ambiguïtés en ce qui a trait à sa clientèle et à ses responsabilités. Afin de mettre en place la meilleure gouvernance pour les projets d'infrastructures publiques, il est indispensable que les intentions du gouvernement soient précisées quant au champ d'intervention qu'il souhaite confié à la Société.

LA CLIENTÈLE DE LA SOCIÉTÉ

La clientèle de la Société comprend trois groupes :

- Les organismes publics déterminés par le gouvernement : ce sont les organismes publics déterminés par le gouvernement dans le décret 1650-97 et ses modifications («décret») (annexe 1). Ce décret dresse la liste des ministères et organismes qui doivent faire affaire exclusivement avec la Société pour les services de gestion immobilière et de gestion des projets d'infrastructure publique de moins de 50 M\$.

Les principaux organismes qui ne sont pas visés par le décret sont les établissements du secteur de l'éducation (commissions scolaires, cégeps et universités) et l'AMT. Le décret exclut également certaines activités relevant d'organismes visés. Ce sont principalement les infrastructures routières et les projets relevant des pouvoirs spécifiques reliés aux mandats de ces organismes, tels les projets de la commission de la capitale nationale et ceux de la Société des traversiers.

- Les organismes publics : ce sont les organismes prévus à l'article 3 de la Loi. De façon générale, sont visés les ministères, la plupart des organismes assujettis à la Loi sur les contrats, les commissions scolaires, les cégeps et les établissements universitaires, les agences de santé et de services sociaux et l'Agence métropolitaine de transport («AMT») (annexe 2).

Cette clientèle est celle visée aux fins des activités de la Société liées à la gestion de projets d'infrastructure publique dont le coût est égal ou supérieur à 50 M\$ («projet majeur») et des services de disposition et d'acquisition d'immeubles rendus aux organismes publics.

Les organismes publics ne sont pas exactement les mêmes que les organismes publics déterminés par le gouvernement en vertu du décret. Par exemple, les universités; sont des organismes publics mais ne sont pas des organismes visés par le décret.

- Les intervenants du secteur de la santé et des services sociaux : ce sont les établissements publics de santé et de services sociaux, les agences ou conseils régionaux, les établissements privés conventionnés et toute autre personne, société ou association désignée à titre d'intervenant du secteur de la santé et des services sociaux.

Cette clientèle doit faire affaire avec la Société pour les projets du secteur de la santé et des services sociaux de 5 M\$ à 50 M\$ et pour les projets majeurs de ce secteur.

LES RESPONSABILITÉS DE LA SOCIÉTÉ

- Les responsabilités qui ont été confiées à la Société sont, d'une part et de façon générale, celles qui étaient sous la responsabilité de la SIQ et d'IQ:
 - Les responsabilités de la SIQ consistaient à mettre des immeubles à la disposition des organismes publics déterminés par le gouvernement et leur fournir des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilière. Les services de construction comprennent la gestion et la maîtrise des projets d'infrastructures (aucune limite de coût) relevant desdits organismes.

- La SIQ était également responsable, depuis le 1^{er} juillet 2011, de l'ensemble des projets d'infrastructure publique du secteur de la santé et des services sociaux dont le coût est supérieur à 5 M\$.
- Les responsabilités d'IQ consistaient à être associé à un organisme public responsable d'un projet d'infrastructure publique majeur (≥ 40 M\$), afin de l'accompagner dans la planification et le suivi du projet. Cette responsabilité a été reconduite, avec certaines modifications, sous l'autorité de la Société.
- D'autre part, de nouvelles responsabilités ont été confiées à la Société :
 - **la gestion et la maîtrise des projets d'infrastructure publique majeurs des organismes publics (art.31 de la Loi).**
 - la disposition et l'acquisition d'immeubles par les organismes publics (art.41 de la Loi).

LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

- Les activités qui découlent de l'ensemble des responsabilités confiées à la Société se regroupent en deux grands volets :
 - Volet «Gestion immobilière» - Ce volet englobe les activités qui consistent à satisfaire les besoins des clients en espaces locatifs, en entretien, en exploitation, en gestion d'immeubles et en réalisation de projets dont le coût est de moins de 5 M\$. À l'égard de ces activités, les clients de la Société sont les organismes publics déterminés par le gouvernement.

Ce volet comprend également les services que la Société doit rendre dans le cadre de la disposition et de l'acquisition d'immeubles par les organismes publics.
 - Volet «Gestion de projets» - Ce volet comprend les activités qui consistent à soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure publique :
 - Gestion et maîtrise de tout projet d'infrastructure publique d'un organisme public déterminé par le gouvernement dont le coût se situe entre 5 M\$ et 50 M\$. Les organismes non visés par le décret sont exclus ainsi que certaines activités relevant des organismes déterminés.
 - Gestion et maîtrise de tout projet d'infrastructure publique des intervenants du secteur de la santé dont le coût est supérieur à 5 M\$.
 - Gestion et maîtrise de tout projet d'infrastructure publique d'un organisme public, dont le coût est égal ou supérieur à 50 M\$ (projet majeur), sauf exception.
 - Association avec un organisme pour un projet d'infrastructure publique majeur

PROJETS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE MAJEURS (ARTICLE 31 ET SUIVANTS DE LA LOI)

- La Loi confère à la Société un rôle de plus grande envergure que ceux joués par la SIQ et IQ à l'égard des projets d'infrastructure publique majeurs. L'article 31 de la Loi prévoit que la Société a dorénavant la responsabilité de la gestion et de la maîtrise des projets d'infrastructure publique de plus de 50 M\$ des organismes publics, sauf exception où elle jouera un rôle d'association.

Rôle de gestion et de maîtrise

- La Société a, sauf exception, la gestion et la maîtrise de tout projet majeur d'un organisme public visé par la Loi, c'est-à-dire de la planification jusqu'à la livraison du projet.

Rôle d'association

- La Loi prévoit certaines exceptions au rôle de gestion et de maîtrise des projets majeurs qui est confié à la Société.
- Les cas d'exception visés par la Loi sont les suivants :
 - lorsqu'il s'agit d'un projet d'infrastructure routière;
 - lorsque le Conseil du Trésor autorise l'organisme public à demeurer responsable du projet et à en conserver la gestion et la maîtrise.

- Dans ces cas d'exceptions, le ministère des Transports ou l'organisme public, qui conservera la gestion et la maîtrise du projet majeur, a toutefois l'obligation de s'associer à la Société pour la planification et le suivi du projet.

2. PROBLÉMATIQUE

- La Société est maintenant impliquée dans un plus grand nombre de projets majeurs qu'elle ne l'étaient IQ et la SIQ en raison, des responsabilités plus étendues qui lui sont confiées et de l'élargissement de la clientèle.
- Elle a dorénavant l'obligation de réaliser (gestion et maîtrise) les projets majeurs que la SIQ réalisait ainsi que les projets majeurs d'organismes publics qui les réalisaient eux-mêmes avant l'adoption de la Loi. À cet égard, il s'agit notamment des universités, de l'AMT (dont les projets sont souvent hautement stratégiques et de grande envergure) et de certains organismes comme la commission de la capitale nationale ou la Société des traversiers qui pouvaient conserver, en vertu du décret, la gestion et maîtrise de certains projets.
- Le nouveau rôle de gestion et de maîtrise des projets majeurs qui a été confié à la Société, en vertu de l'article 31 de la Loi, a fait ressurgir des questionnements et des difficultés aux plans des intentions du gouvernement, de la capacité opérationnelle de la Société, des relations avec sa nouvelle clientèle et du cadre de partage des responsabilités, notamment dans le secteur des transports.

INTRODUCTION DE L'ARTICLE 31 DE LA LOI

- Les responsabilités qui ont été confiées à la Société par la Loi à l'égard de la gestion des projets d'infrastructure publique majeurs soulèvent une question de fond : les termes de l'article 31 de la Loi confèrent-ils à la Société les responsabilités que le gouvernement souhaitait réellement lui confier en matière d'infrastructures publiques ?
- Cette disposition a été introduite par un amendement au projet de loi sur les Infrastructures publiques déposé, le 8 octobre dernier, en fin de séance de la commission parlementaire. Il a été adopté, après un très court débat, à la séance suivante le 10 octobre. Cet amendement n'a, par ailleurs, jamais fait l'objet de consultations auprès des principaux partenaires concernés, notamment les établissements universitaires et l'AMT.
- À l'égard du contexte d'introduction de l'article 31, il faut mentionner que durant l'étude du projet de loi, des discussions se sont tenues entre les représentants du SCT et ceux de la future Société à l'égard de certaines inquiétudes qu'éprouvaient ces derniers concernant la teneur de leurs pouvoirs dans le cadre du rôle d'association. Le SCT a alors proposé l'amendement, qui allait devenir l'article 31, en invoquant que la Société aurait ainsi toute la latitude d'agir pour les projets majeurs relevant d'organismes qui avaient plus ou moins d'expertise.

Extrait du journal des débats, 10 octobre 2013:

- M. Stéphane Bédard s'exprimant sur les circonstances où le SCT autoriserait l'organisme à conserver la gestion et maîtrise du projet majeur :

« ...faire en sorte que lorsqu'à l'interne ils ont cette expertise sur des grands projets, ils auront donc, à ce moment-là, la responsabilité, tout en collaborant avec la SIQ. Mais souvent des projets majeurs, ce qu'on voit, vont relever des organisations qui n'ont pas cette compétence, et là, il s'en suit un imbroglio sur la responsabilité et même ... les ressources à l'interne des différents organismes pour gérer ce type de projet majeur. Donc la mesure vise à s'assurer que la Société joue son rôle, en général, sur les projets majeurs avec son expertise.

Par exemple, l'Université Laval, qui peut avoir un projet d'infrastructure qualifié de majeur, mais qui a à l'interne les ressources pour gérer ce type de projet là.....bien vous avez la responsabilité en s'associant évidemment»

LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ

- La Société ne dispose pas de toutes les ressources détenant l'expertise nécessaire à la l'ensemble des activités qu'elle doit réaliser.
- Le transfert de ressources essentielles à l'accomplissement des responsabilités additionnelles qui ont été confiées à la Société n'a pas été prévu.

UNE CLIENTÈLE QUI DÉTIENT L'EXPERTISE

- La Société a maintenant la responsabilité de la gestion et maîtrise de projets majeurs d'organismes publics qui avaient eux-mêmes cette responsabilité auparavant, notamment, les universités, les cégeps, les commissions scolaires, l'AMT, etc.
- Aucune consultation n'a été tenue auprès de ces organismes dans le cadre de l'élaboration de la disposition qui a eu pour effet de leur retirer la responsabilité de gestion et maîtrise de leurs projets majeurs.
- Certains d'entre eux disposent de services immobiliers détenant l'expertise nécessaire pour réaliser leurs projets d'infrastructure majeurs, notamment les universités.

DES AMBIGUÏTÉS DANS LES RESPONSABILITÉS DE LA SOCIÉTÉ

Projets d'infrastructure publique dont le coût est inférieur à 50 M\$

- Les projets d'infrastructure publique de moins de 50 M\$ de la plupart des organismes publics sont réalisés par la Société.
- Cependant, certains organismes publics qui ne font pas partie des organismes publics déterminés (notamment les établissements universitaires, les cégeps, les commissions scolaires et l'AMT) sont toujours responsables de la gestion et maîtrise de leurs projets de 50 M\$ et moins.

Ces organismes n'ont toutefois plus la responsabilité de la gestion et maîtrise de leurs projets majeurs.

- Cette situation, qui paraît incohérente, devra être prise en compte dans le cadre de la détermination du champ d'intervention de la Société.

Secteur Transports

- Le secteur des transports comporte deux grands volets : les infrastructures routières et les infrastructures de transport collectif (projets de l'AMT). Depuis l'adoption de la Loi, les responsabilités sont réparties comme suit dans ce secteur :
 - Infrastructures routières :
 - Le ministère des Transports («MTQ») a la responsabilité de la gestion et maîtrise de l'ensemble des projets d'infrastructures routières.
 - Il doit s'associer avec la Société pour les projets majeurs d'infrastructures routières
 - Infrastructures de transport (projets qui relèvent principalement de l'AMT) :
 - L'AMT a la responsabilité de la gestion et maîtrise des projets de 50 M\$ et moins.
 - La Société a la responsabilité de la gestion et de la maîtrise de tous les projets majeurs à moins que le SCT autorise l'AMT à la conserver.
 - L'AMT a l'obligation de s'associer avec la Société si le SCT l'autorise à conserver la gestion et la maîtrise de son projet majeur.
- Par ailleurs, en décembre dernier, le projet de loi créant l'Agence des infrastructures de transports («Agence des transports») a été déposé. Ce projet de loi prévoyait que l'Agence des transports n'avait plus l'obligation de s'associer avec la Société pour les projets majeurs d'infrastructures routières majeurs. Il prévoyait également que le SCT pouvait permettre à l'AMT de conserver la gestion et la maîtrise de projets majeurs d'infrastructure de transport et que dans un tel cas, cette dernière devait s'associer à l'Agence des transports pour ses projets majeurs. Ce projet de loi venait à toutes fins pratiques substituer l'Agence des transports à la Société pour les projets du secteur des transports.

- La gouvernance de l'ensemble des projets du secteur des transports devra être précisée. Le MTQ demeure-t-il l'expert de l'ensemble des projets du secteur? La Société a-t-elle un rôle à jouer dans ce secteur d'activités? L'AMT qui démontre des difficultés dans la gestion de ses projets majeurs (SLR, trains de l'Est, etc.) doit-elle être maintenue et si oui quel devrait être son rôle dans la réalisation des projets d'infrastructure?

3. PÉRIODE TRANSITOIRE

Afin de minimiser l'impact des problèmes auxquels elle a été confrontée suite à l'adoption de la Loi, la Société a pris des actions applicables durant une période transitoire à l'égard de la gestion des projets d'infrastructure publique majeurs.

ACTIONS PRISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR UNE PÉRIODE TRANSITOIRE

Soustraction du ministère des Transports à l'obligation de s'associer à la Société

- Au moment de sa création, la Société ne disposait pas de toutes les ressources nécessaires pour lui permettre d'accomplir son rôle d'association dans le cadre des projets majeurs d'infrastructure publique. Le MTQ disposait des ressources lui permettant de mener à terme ses projets majeurs.
- La Société a conclu que, pour une période transitoire, son rôle dans le secteur des transports devrait se limiter à l'association aux projets majeurs qui sont considérés stratégiques pour le gouvernement. Elle a donc demandé au gouvernement d'adopter un décret à l'effet de soustraire le MTQ à l'obligation de s'associer à la Société dans le cadre de la réalisation de ses projets majeurs, sauf en ce qui concerne certains projets stratégiques qui ont été spécifiquement identifiés. (Annexe 3)

Règlement visant à laisser la gestion et la maîtrise d'œuvre de projets majeurs en cours à certains M/O

- La Société a évalué la pertinence de son implication dans certains projets majeurs déjà en cours. Elle estimait n'avoir dans bien des cas que très peu ou pas de valeur ajoutée. De plus, elle était confrontée à un problème de manque de ressources spécialisées à l'égard de la gestion et de la maîtrise de projets majeurs.
- Pour pallier à la situation, un règlement édictant une mesure transitoire permettant aux organismes publics de conserver la gestion et la maîtrise des projets majeurs en cours a été pris par le gouvernement. (Annexe 4). La Société demeure toutefois en association avec les organismes publics qui ont conservé la gestion et maîtrise de leurs projets.

4. CHAMP D'INTERVENTION DE LA SOCIÉTÉ

- Avant de préciser le champ d'intervention de la Société, le gouvernement devra établir sa vision de la gouvernance à l'égard de la gestion de l'ensemble des projets d'infrastructure publique.
- Les projets d'infrastructure publique sont de nature différente. Sommairement, ils se regroupent ainsi : infrastructure immobilière, infrastructure routière, infrastructure de transport collectif.
- Selon la Loi, le champ d'intervention de la Société en gestion de projets est :
 - La gestion et la maîtrise des projets d'infrastructure publique de moins de 50 M\$ qui relèvent des ministères et organismes identifiés à l'annexe 1.
 - Les universités, les cégeps, les commissions scolaires et l'AMT en sont exclus.
 - Les infrastructures routières et les projets d'infrastructure publique de certains organismes déterminés, dont la Commission de la capitale nationale et la Société des traversiers, sont également exclus de ce champ d'activités.
 - La gestion et la maîtrise des projets d'infrastructure publique de plus de 50 M\$, de tous les ministères et organismes publics identifiés à l'annexe 2.
 - Les universités, les cégeps, les commissions scolaires et l'AMT sont visés.
 - Les projets de la commission de la capitale nationale et de la Société des traversiers sont visés.
 - Les infrastructures routières sont exclues de ce champ d'activités.

- L'association avec le MTQ pour les projets d'infrastructures routières majeurs. Le MTQ a toujours la responsabilité de la gestion et de la maîtrise des projets d'infrastructures routières.
- L'association avec les organismes publics qui ont été autorisés à conserver la gestion et la maîtrise de leurs projets majeurs.
- L'association avec une municipalité, qui en fera la demande, pour la planification et le suivi de tout projet d'infrastructure publique qu'elle souhaite réaliser (majeur ou non). La Société n'a pas de responsabilité à l'égard des projets relevant des municipalités. Une municipalité qui le souhaite peut toutefois s'associer avec la Société.

QUESTIONS VISANT À ALIMENTER LA RÉFLEXION GOUVERNEMENTALE

Les questions suivantes pourraient contribuer à alimenter la réflexion visant à préciser le champ d'intervention de la Société :

- Est-ce que le gouvernement souhaite que l'expertise de gestion et de maîtrise d'œuvre pour l'ensemble des projets d'infrastructure publique, excluant les projets d'infrastructures routières, soit placée sous la responsabilité de la Société ?
- Est-ce que le gouvernement souhaite faire de la Société son bras immobilier, un expert reconnu dans la gestion des infrastructures publiques de nature immobilière?
- Est-ce que le gouvernement souhaite que la gestion des infrastructures routières et celles liées au transport collectif soient regroupées sous la responsabilité du MTQ?
- Est-ce que le gouvernement souhaite que la gestion des infrastructures liées au transport collectif soit placée sous la responsabilité d'un organisme dédié à ce secteur?
- Est-ce que le gouvernement souhaite que la Société conserve un rôle d'association pour les projets majeurs du secteur des transports?

LES SCÉNARIOS QUI POURRAIENT ÊTRE ENVISAGÉS EN GESTION DE PROJETS

Scénario 1

- Maintenir le statu quo. La Société conserve les responsabilités qui lui ont été confiées lors de sa création.
 - La gestion et la maîtrise des projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$ des ministères et organismes identifiés dans le décret.
 - Les projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$ des organismes non visés par le décret et de ceux liés aux activités exclues de ce décret devraient être intégrés dans le champ d'intervention de la Société.
 - La gestion et la maîtrise des projets d'infrastructure publique de plus de 50 M\$, de tous les ministères et organismes publics de l'annexe 2.
 - L'association avec le MTQ pour les projets d'infrastructures routières majeurs et avec les organismes publics qui ont été autorisés à conserver la gestion et la maîtrise de leurs projets majeurs.

Actions à poser

- Les organismes qui se sont vu retirer la gestion et à la maîtrise de leurs projets majeurs au profit de la Société devront être consultés afin de favoriser leur adhésion à ce scénario. À titre d'exemple, il est important que les universités et l'AMT, qui sont jalouses de leur autonomie en matière de gestion de projets, adhèrent à un tel scénario si l'on souhaite que les projets se réalisent dans les meilleures conditions.
- Des modifications devront être apportées afin que les organismes qui ne sont pas visés par le décret ou que les activités qui en sont exclues puissent être intégrés au champ d'intervention de la Société en ce qui a trait aux projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$.
- La Société devra avoir la capacité opérationnelle de réaliser l'ensemble des projets et avoir les moyens d'attirer les experts.

Scénario 2

- La Société conserve ses responsabilités uniquement à l'égard des infrastructures publiques de nature immobilière. Elle devient l'expert reconnu en la matière.
- Ses responsabilités se définiraient comme suit :
 - La gestion et la maîtrise de tous les projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$ et des projets qui sont considérés majeurs, excluant les projets de transport collectif et d'infrastructures routières.
 - Les projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$ des organismes non visés par le décret et de ceux liés aux activités exclues de ce décret devraient être intégrés dans le champ d'intervention de la Société.
 - L'association avec tout organisme public que le SCT aurait autorisée à conserver la gestion et la maîtrise de son projet majeur.
- La gestion des infrastructures de transport serait confiée entièrement au MTQ ou au MTQ et à l'AMT ou à un organisme dédié au secteur d'activités du transport collectif.

Actions à poser

- Les organismes qui se sont vu retirer la gestion et à la maîtrise de leurs projets majeurs au profit de la Société devront être consultés afin de favoriser leur adhésion à ce scénario. À titre d'exemple, il est important que les universités, qui sont jalouses de leur autonomie en matière de gestion de projets, adhèrent à un tel scénario si l'on souhaite que les projets se réalisent dans les meilleures conditions.
- Des modifications devront être apportées afin que les organismes qui ne sont pas visés par le décret ou que les activités qui en sont exclues puissent être intégrés au champ d'intervention de la Société en ce qui a trait aux projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$.
- La Société devra avoir la capacité opérationnelle de réaliser l'ensemble des projets et avoir les moyens d'attirer les experts.
- En ce qui a trait au transport collectif, le gouvernement devra se positionner à certains égards :
 - Doit-on placer l'ensemble des infrastructures du secteur des transports sous la responsabilité du MTQ?
 - La capacité de gestion de projets de l'AMT doit être renforcée si l'on souhaite maintenir ses responsabilités en la matière.
 - Cet organisme doit-il être maintenu, revu ou remplacé?

Scénario 3

- Le gouvernement souhaite que la Société soit l'expert reconnu en infrastructures publiques de nature immobilière et qu'elle joue un rôle de «gardien» à l'égard des projets majeurs d'infrastructures publiques du secteur des transports (routières et transport collectif)
- Les responsabilités de la Société se définiraient comme suit :
 - La gestion et de la maîtrise de tous les projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$ et des projets qui sont considérés majeurs, excluant les projets de transport collectif et d'infrastructures routières.
 - Les projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$ des organismes non visés par le décret et de ceux liés aux activités exclues de ce décret devraient être intégrés dans le champ d'intervention de la Société.
 - L'association avec tout organisme ou ministère responsable de la gestion d'un projet majeur d'infrastructure de transport (routières ou de transport collectif).
 - L'association avec tout organisme public que le SCT aurait autorisée à conserver la gestion et la maîtrise de son projet majeur.

Actions à poser

- Les organismes qui se sont vu retirer la gestion et à la maîtrise de leurs projets majeurs au profit de la Société devront être consultés afin de favoriser leur adhésion à ce scénario. À titre d'exemple, il est important que les universités, qui sont jalouses de leur autonomie en matière de gestion de projets, adhèrent à un tel scénario si l'on souhaite que les projets se réalisent dans les meilleures conditions.
- Des modifications devront être apportées afin que les organismes qui ne sont pas visés par le décret ou que les activités qui en sont exclues puissent être intégrés au champ d'intervention de la Société en ce qui a trait aux projets d'infrastructure publique de 5 M\$ à 50 M\$.
- La Société devra avoir la capacité opérationnelle de réaliser l'ensemble des projets et avoir les moyens d'attirer les experts.
- La capacité de gestion de projets de l'AMT doit être renforcée si l'on souhaite toujours lui confier des responsabilités en la matière.