

# Rapport annuel 2019

AU SERVICE DE LA RÉGION



ISSN 1919-1014

ISBN 978-2-550-86513-1 (Version imprimée)

ISBN 978-2-550-86514-8 (Version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Mention de source : Louis Jalbert, photographe  
Christian Leduc, photographe  
Mathieu Dupuis, photographe

# Table des matières

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	5
FAITS SAILLANTS DE L'EXERCICE 2019	7
LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES	13
CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
RÉSULTATS SECTORIELS	20
PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2018-2020	36
BILAN CUMULATIF DES RÉSULTATS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT	40
SECTION FINANCIÈRE	50
RÉSULTATS DU PLAN D'ACTION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2020	80
GOUVERNANCE	82
AUTRES EXIGENCES	85
CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE	88
CARTE DU TERRITOIRE DE LA BAIE-JAMES	95

# Message du président du conseil d'administration

## AU SERVICE DE LA RÉGION



C'est en mai 2019 que j'ai eu le plaisir d'annoncer que le Conseil des ministres du gouvernement du Québec avait procédé à la nomination d'un nouveau président-directeur général à la gouverne de la Société de développement de la Baie-James (la Société). Le

processus de recrutement, mené de concert avec le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES), s'est conclu par la nomination de monsieur Alain Coulombe, alors vice-président à l'exploitation par intérim de la Société. Ce dernier, présent au sein de l'organisation depuis 1988, a gravi tous les échelons avec un engagement et une dévotion remarquables.

L'année 2019 coïncidait également avec la seconde année du plan de développement de la Société, ce dernier couvrant la période de 2018 à 2020. Ce plan, prônant notamment la collaboration entre les différents acteurs du Nord-du-Québec ainsi que le développement et la diversification de l'économie, comprenait des objectifs concrets et mesurables. Les résultats constatés sont très positifs, surpassant parfois même les cibles fixées pour la période de trois ans.

À preuve, les investissements réalisés par la Société et ses partenaires dans les sociétés d'exploration minière, qui devaient atteindre 2 000 000 \$ en 2020 afin que l'objectif établi dans le plan de développement soit atteint, se sont chiffrés, pour les années 2018 et 2019, à 2 375 310 \$. Il s'agit là d'un dépassement de 18,8 % de la cible, et ce, un an avant la fin de la période de référence. Pour 2019 seulement, c'est un impressionnant nombre de neuf investissements dans diverses sociétés d'exploration minière qui ont été réalisés, pour un montant total de 1 074 960 \$. Ceux-ci généreront des investissements de 9 732 000 \$.

Des résultats similaires, tout aussi impressionnants, peuvent être observés pour les placements réalisés dans les autres secteurs de l'économie. En effet, les investissements cumulés ont totalisé 5 592 482 \$, soit 4 592 482 \$ de plus que la cible fixée pour la période de trois ans qui se terminera en 2020. Ce résultat est grandement tributaire de l'investissement de 5 000 000 \$ réalisé par la Société dans l'entreprise Nordic Kraft S.E.C. Il va sans dire que nous sommes particulièrement fiers de l'engagement de la Société dans ce projet, parce qu'il s'agit de son plus important investissement à ce jour, mais également parce que la relance de cette entreprise aura des retombées positives dans plusieurs secteurs de l'économie du territoire.

L'année 2020 sera la dernière de notre plan de développement actuel et, conséquemment, un nouveau plan devra être mis en place. Compte tenu du fait qu'il s'agit du principal outil utilisé pour encadrer et guider nos actions, il est primordial que ce plan prenne en compte les différents enjeux du milieu, les observations et recommandations de nos différents collaborateurs et partenaires ainsi que la vision des membres de notre personnel. C'est pourquoi un important travail de réflexion et de consultation sera amorcé au cours de l'année 2020 afin d'élaborer le nouveau plan de développement, qui couvrira les années 2021 à 2023.

En décembre dernier, nous avons eu la chance d'accueillir madame Mandy Shana Gull à titre d'administratrice à notre conseil d'administration. Madame Gull est la première femme provenant de la communauté autochtone à siéger au conseil d'administration de la Société depuis la création de celle-ci, en 1971. Nous nous réjouissons de sa nomination. Par ailleurs, nous souhaitons exprimer nos plus sincères remerciements à monsieur Curtis Bosum, qui a quitté le conseil d'administration au cours de l'année.

Nous tenons également à souligner l'engagement de l'ensemble des membres du personnel de la Société au cours de l'année. Malgré la vacance du poste de président-directeur général, personne n'a tari d'efforts pour atteindre les objectifs et tous sont demeurés mobilisés. Notre succès est largement tributaire de la détermination et de l'énergie déployées par notre personnel.

**Gaston Bédard**

Président du conseil d'administration

# Message du président-directeur général

## UN ENGAGEMENT INSPIRÉ DES RÉSULTATS CONCRETS



La Société de développement de la Baie-James est une organisation dont les actions visent la matérialisation de retombées favorables au développement économique et durable de son territoire d'intervention. L'année 2019 nous a donné la possibilité de le démontrer à nouveau.

En 2019, les activités de la Société ont permis de générer 59 960 139 \$ en retombées économiques régionales sous forme de contrats, d'acquisition de biens et de services ou de salaires, ce qui représente près de 110 % de l'ensemble de ses revenus.

Cependant, l'assujettissement de la Société à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP), édictée le 25 janvier 2019, a soulevé des inquiétudes majeures concernant sa capacité à honorer ses engagements, lesquels consistent, notamment, à donner un ordre de priorité aux entreprises crie et jamésiennes en matière d'octroi de contrats.

À la suite des nombreuses démarches entreprises par la Société, et grâce à l'appui de plusieurs intervenants, le Conseil du trésor a finalement confirmé qu'elle pourrait réaliser des appels d'offres publics régionalisés pour l'octroi de contrats lorsque ceux-ci comportent une dépense égale ou supérieure au seuil applicable. En d'autres termes, la Société pourra continuer d'honorer les différents engagements qui lui étaient conférés par la Convention de la Baie-James et du Nord québécois.

Il faut également souligner la relance de l'usine de pâte kraft de Lebel-sur-Quévillon, en arrêt depuis 2005, qui représente un événement marquant pour l'ensemble de notre région. La Société est particulièrement fière d'avoir contribué à cet accomplissement par un investissement totalisant 5 000 000 \$. Il s'agit de son plus important investissement réalisé depuis la mise en place de son fonds visant la diversification économique.

Rappelons que ce projet aura des retombées significatives et durables sur l'ensemble de l'industrie forestière en raison du volume important de sous-produits générés par les usines de sciage régionales qui sera requis par ce projet, en plus, évidemment, de relancer l'économie de Lebel-sur-Quévillon.

On ne peut passer sous silence les résultats engendrés par nos activités dans le secteur minier en 2019. En effet, celles-ci se démarquent par des investissements dépassant 1 000 000 \$ dans des projets d'exploration minière qui seront réalisés sur notre territoire d'intervention. Notons également la contribution de la Société dans les démarches d'adoption de la norme de l'Association de l'exploration minière du Québec (AEMQ), une certification environnementale relative aux activités d'exploration.

Nos activités de gestion d'infrastructures de transport ont également contribué à générer des retombées économiques positives. En effet, les mandats de gestion qui nous sont confiés par nos deux principaux clients, soit Hydro-Québec (HQ) et le ministère des Transports (MTQ), ont permis à la Société d'accorder des contrats à des entreprises régionales, et ce, pour un montant de 56 980 830 \$. Notons également que le MTQ a renouvelé les mandats de gestion pour l'entretien des chemins d'accès aux communautés de Waskaganish, d'Eastmain, de Wemindji et de la route R-1005 ainsi que pour l'exploitation de l'aérodrome de Matagami.

L'année 2019 a également été synonyme de grandes avancées pour le projet de réfection de la route de la Baie-James. En effet, les travaux réalisés au cours de l'année ont permis de rattraper une bonne portion du retard accumulé depuis le début du projet. De plus, au cours de l'année 2020, un mémoire et une recommandation seront soumis au gouvernement du Québec afin qu'il consente une majoration de 69 217 552 \$ de ses investissements dans le projet. L'objectif de cette demande est double : les sommes serviront d'abord à financer des travaux supplémentaires de remplacement de 52 ponceaux complexes sur 18 sites par des ouvrages hydrauliques d'envergure et ensuite à financer le déficit anticipé dans la réserve pour risques.

En terminant, je souhaite souligner les efforts particuliers déployés par nos administrateurs qui ont endossé les pouvoirs dévolus au président-directeur général durant la période pendant laquelle ce poste était vacant, jusqu'à ce qu'il soit pourvu, en mai dernier. Je désire également témoigner d'une gratitude particulière à l'équipe de direction qui a dû faire des efforts hors de l'ordinaire afin d'assurer le maintien de la qualité du service lors de cette période.

Les défis qui nous attendent au cours de la prochaine année sont nombreux, variés et stimulants. La Société est privilégiée de pouvoir compter sur des employés compétents, talentueux et engagés dans la réussite de tout ce qu'ils entreprennent.



**Alain Coulombe**  
Président-directeur général

The background is a solid dark blue color. Overlaid on this are several large, abstract, flowing shapes in a lighter shade of blue and white. These shapes resemble stylized waves or organic forms, creating a dynamic and modern aesthetic. The text is centered within this composition.

# Faits saillants de l'exercice 2019

## Confirmation du Secrétariat du Conseil du trésor quant au droit de la Société de recourir à la procédure d'appel d'offres public régionalisé

À la suite de son assujettissement à la (LCOP), la Société a entrepris, en collaboration avec le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN), une démarche visant à déterminer dans quelle mesure l'application de la LCOP était compatible avec les engagements de la Société en ce qui a trait aux retombées économiques pour les entreprises cries et jamésiennes.

À la suite de cette démarche, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a confirmé, le 5 avril 2019, que la Société peut respecter les obligations qui lui incombent en vertu de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, tout en étant assujettie au cadre normatif émanant de la LCOP, notamment en recourant à la procédure d'appel d'offres public régionalisé ou en concluant des contrats de gré à gré sous certaines conditions.

## Nomination d'un nouveau président-directeur général

Le Conseil des ministres du gouvernement du Québec a procédé, lors de sa séance du 1<sup>er</sup> mai 2019, à la nomination de monsieur Alain Coulombe à titre de président-directeur général et administrateur de la Société à compter du 2 mai 2019.

Monsieur Coulombe œuvre au sein de la Société depuis plus de 30 ans. Il occupait le poste de vice-président à l'exploitation par intérim préalablement à sa nomination à titre de président-directeur général.

## Performance financière remarquable pour l'ensemble de nos activités

Dans le cadre de son budget 2019, la Société avait prévu réaliser une perte nette de 1 026 039 \$. Cependant, grâce à la réalisation de mandats supplémentaires en cours d'année et à des revenus de subventions plus importants, la Société a réalisé un bénéfice net de 8 699 219 \$.

## Investissement de 5 000 000 \$ dans le projet de relance de l'usine de Nordic Kraft S.E.C.

La Société a réalisé un investissement de 5 000 000 \$ afin de soutenir la relance de l'usine de pâte située à Lebel-sur-Quévillon. Cet investissement, en plus d'être le plus important jamais réalisé par la Société depuis la création de son fonds d'investissement, a permis de soutenir financièrement l'entreprise à une étape cruciale, soit la réfection de l'usine, réalisée avant la clôture du financement accordé par les autres investisseurs.



Source : Photo Martin Guindon – Journal *Le Citoyen de la Vallée-de-l'Or/Harricana*

*C'est un grand pas que nous franchissons aujourd'hui dans la relance de l'usine de pâte kraft de Chantiers Chibougamau. Ce projet majeur va susciter la création de plusieurs centaines d'emplois payants et permettra de créer de la richesse non seulement dans la région, mais aussi dans tout le Québec. Mon gouvernement est très fier de soutenir des projets comme celui-ci qui créeront des emplois de grande qualité et qui contribueront à réduire l'écart de richesse du Québec avec ses voisins.*

**M. François Legault**, premier ministre du Québec

*Le gouvernement déploie des efforts considérables pour soutenir le développement économique du Québec et de ses secteurs clés, comme l'industrie des produits forestiers. L'important projet d'investissement annoncé aujourd'hui s'inscrit dans la volonté du gouvernement d'accélérer la transformation de l'industrie des produits forestiers pour contribuer de façon importante à la prospérité du Québec et de ses régions.*

**M. Pierre Dufour**, ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs et ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la région du Nord-du-Québec

*L'apport de l'usine de pâte kraft de Lebel-sur-Quévillon est considérable pour l'industrie forestière, laquelle figure parmi les principaux employeurs du Nord-du-Québec. Pour créer des emplois durables dans des secteurs stratégiques, notre gouvernement mise sur les atouts de chacune des régions et sur les forces de tous leurs acteurs clés. Je souligne avec fierté que ce sont des postes bien rémunérés qui verront le jour ici grâce à ce projet structurant pour l'économie régionale. L'excellente qualité de la pâte produite à l'usine permettra d'alimenter plusieurs entreprises québécoises de papiers spécialisés.*

**M. Pierre Fitzgibbon**, ministre de l'Économie et de l'Innovation et ministre responsable de la région de Lanaudière

## Obtention de mandats supplémentaires en gestion d'infrastructures de transport



La Société s'est vu confier un volume important de mandats supplémentaires par HQ au cours de l'année 2019. Parmi ceux-ci, soulignons la construction d'une structure en arche sur le chemin Laforge-1 à la suite d'une crue exceptionnelle qui a emporté une portion du chemin en juin 2018.

## Rattrapage du retard dans le programme de réfection de la route de la Baie-James



Le programme de réfection de la route de la Baie-James réalisé en cours d'année 2019 a permis de rattraper une bonne portion du retard accumulé depuis le début du projet. Bien que celui-ci accuse toujours un retard par rapport aux prévisions initiales, la situation s'est résorbée de manière marquée.

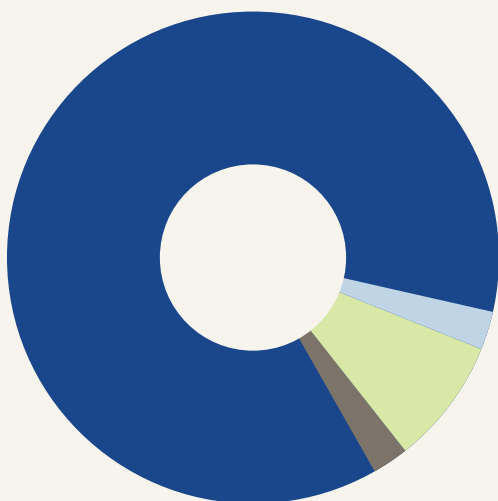
### Des retombées économiques importantes dans la région

En 2019, les activités de la Société ont engendré des retombées économiques totales de 449 874 893 \$ sur l'économie du Québec.

### DÉTAIL DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ENGENDRÉES PAR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ EN 2019

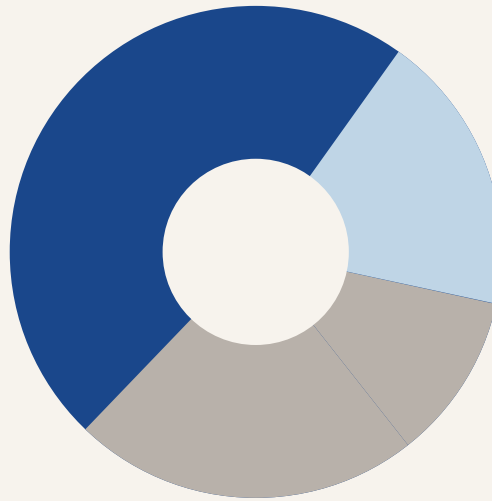


RÉPARTITION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉES PAR LA SOCIÉTÉ EN 2019  
449 874 893 \$



- Villes et localités jamésiennes / 86,2 %
- Communautés de la nation crie / 3,2%
- Hors région / 8,4 %
- Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James / 2,2 %

RÉPARTITION DES CONTRATS ALLOUÉS AUX ENTREPRENEURS EN 2019  
82 303 666 \$



- Entrepreneurs autochtones / 17 %
- Entrepreneurs jamésiens / 48 %
- Aures entrepreneurs / 35 %

**La Société a contribué à titre de donateur à deux galas de remise de bourses scolaires.**

Elle a contribué, pour une première année, au 5<sup>e</sup> Gala des bourses de la persévérance Hecla Québec de la Fondation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (FUQAT), qui s'est tenu le 12 février 2019. La bourse de 1 000 \$ a été remise à madame Stacey Boudrias, originaire de Chibougamau et étudiante au certificat en accompagnement à l'enseignement primaire, par madame Sarah Pier Dubois-Ouellet, coordonnatrice des ressources humaines et des communications.



La Société a également contribué, pour une 13<sup>e</sup> année, au 30<sup>e</sup> Gala des bourses d'excellence de la FUQAT, qui s'est tenu le 12 avril 2019. La bourse de 4 000 \$ a été remise à madame Mégan Morin-Sasseville, originaire de Lebel-sur-Quévillon et étudiante au baccalauréat en travail social, par madame Sarah Pier Dubois-Ouellet, coordonnatrice des ressources humaines et des communications. Madame Morin-Sasseville était représentée par madame Kim Gaudreault, de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT).



**PORTEFEUILLE DE PLACEMENTS PRIVÉS**

**Pour contribuer à la diversification économique de la région**

Nombre de placements effectués depuis l'année 2006	<b>43</b>
Total des placements effectués	<b>13,3 M\$</b>
Total des investissements générés	<b>381 M\$</b>
Juste valeur au 31 décembre 2019	<b>8,3 M\$</b>

**PORTEFEUILLE DE PLACEMENTS MINIERS**

**Un outil important afin de développer le potentiel minéral de la région**

Capitaux injectés dans ce portefeuille depuis l'année 2003	<b>4,2 M\$</b>
Nombre de placements effectués dans les sociétés minières	<b>133</b>
Total des placements effectués	<b>21,7 M\$</b>
Travaux d'exploration minière générés par ces placements	<b>210,5 M\$</b>
Excédent versé au fonds d'investissement en développement économique	<b>3,2 M\$</b>
Juste valeur du portefeuille au 31 décembre 2019	<b>6,5 M\$</b>

### La performance financière 2019

Pour l'exercice 2019, les revenus de la Société ont atteint 54 640 359 \$, alors que les charges d'exploitation ont totalisé 45 145 538 \$, ce qui porte le bénéfice d'exploitation à 9 494 821 \$. Il faut toutefois déduire les moins-values durables sur prêts et placements de 795 602 \$ pour déterminer un bénéfice net de 8 699 219 \$.

Ce résultat est expliqué par la réalisation de mandats supplémentaires à la demande des deux principaux clients de la Société, soit HQ et le MTQ, et par des revenus de subventions liés au projet de réfection de la route de la Baie-James.

### RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE 2017-2019

(en dollars)	2019	2018	2017
Revenus	54 640 359	48 778 210	37 754 084
Charges	(45 145 538)	(35 647 849)	(31 125 150)
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>9 494 821</b>	13 130 361	6 628 934
Moins-value durable sur prêts et placements	(795 602)	(333 777)	(289 081)
<b>Bénéfice net</b>	<b>8 699 219</b>	12 796 584	6 339 853
<b>Actif total</b>	<b>181 608 802</b>	114 666 265	68 021 453
<b>Avoir de l'actionnaire</b>	<b>69 046 946</b>	60 347 727	37 551 143

The background is a solid dark blue color. Overlaid on this are several large, abstract, organic shapes in a lighter shade of blue and white. These shapes are fluid and flowing, resembling stylized waves or smoke. They are positioned behind the text, creating a layered effect.

# La Société de développement de la Baie-James

## BREF HISTORIQUE

La *Loi sur le développement de la région de la Baie James* (chapitre D-8.01) créant la Société a été adoptée par l'Assemblée nationale du Québec le 14 juillet 1971. Cette loi constitutive de la Société a fait l'objet de plusieurs modifications au cours des dernières années. L'une des plus importantes faisait suite à la décision numéro 98-131 du Conseil des ministres : la révision du mandat de la Société, regroupé notamment selon deux volets, soit le développement économique et la gestion des infrastructures de transport. Finalement, la loi constitutive a été de nouveau modifiée au début de 2014 afin que les engagements du gouvernement du Québec liés à l'*Entente sur la gouvernance dans le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James*, conclue avec les Cris, soient respectés.

## SA MISSION

La Société a pour mission de favoriser, dans une perspective de développement durable, le développement économique, la mise en valeur et l'exploitation des ressources naturelles, autres que les ressources hydroélectriques relevant du mandat d'Hydro-Québec, du territoire de la Baie-James. Elle peut notamment susciter et soutenir la réalisation de projets visant ces fins ou y participer. La Société a pour mission de favoriser, dans une perspective de développement durable, le développement économique, la mise en valeur et l'exploitation des ressources naturelles, autres que les ressources hydroélectriques relevant du mandat d'HQ, du territoire. Elle peut notamment susciter, soutenir et participer à la réalisation de projets visant ces fins. Elle a également pour mission d'aménager le territoire sous réserve de la compétence municipale en matière d'aménagement et d'urbanisme.

Mandataire du gouvernement, la Société est un organisme autre que budgétaire. Elle peut donc exécuter tout mandat que lui confie le gouvernement, un de ses ministères, organismes ou sociétés, dans tout domaine connexe à ses objets et dont les frais sont assumés, en tout ou en partie, par le mandant. De surcroît, le Gouvernement de la nation crie (GNC) et le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James (GREIBJ) peuvent proposer au gouvernement des mandats à confier à la Société dans tout domaine connexe à ses objets. Dans de tels cas, les frais peuvent être assumés en tout ou en partie par ces deux entités.

## SON TERRITOIRE D'INTERVENTION

Le territoire de la Baie-James couvre 42 % de la région Nord-du-Québec ou 23 % de la superficie de la province de Québec. D'une superficie totale de 350 000 km<sup>2</sup>, ce territoire fait partie du territoire d'application du Plan Nord. Deux groupes de citoyens l'habitent, soit les Cris et les Jamésiens, pour une population totale de 31 764, en 2019.

## SES CHAMPS D'ACTIVITÉ

### La Société réalise sa mission dans deux grands secteurs d'activité.

Le mandat du secteur du développement économique consiste à susciter et à soutenir la réalisation de projets d'affaires visant le développement économique de la région ou à y participer. Pour ce faire, grâce aux bénéficiaires enregistrés au cours des dernières années, la Société a constitué un fonds consacré au développement économique. L'exploitation du relais routier du km 381, localisé sur la route de la Baie-James reliant Matagami à Radisson, fait également partie des mandats de ce secteur.

En ce qui a trait au secteur des activités de services, la Société exécute des mandats de gestion d'infrastructures de transport pour deux clients principaux, soit HQ et le MTQ. Au fil des années, en raison de son expertise et de sa structure régionalisée, la Société a été mandatée pour la gestion de plus de 2 260 km de routes ainsi que d'un aéroport et de trois aérodromes.

La Société concrétise ces mandats en tenant compte des besoins et des limites financières des bailleurs de fonds, tout en maximisant les retombées économiques régionales liées à ses activités.

## UNE VISION MOBILISATRICE ET INSPIRANTE

En s'appuyant sur l'expertise acquise au fil des années et en fonction des moyens dont elle dispose, la Société s'est donné une vision pour guider ses choix stratégiques, soit :

### Œuvrer au développement du plein potentiel économique de la région.

## Ses valeurs

**Des valeurs bien ancrées dans ses pratiques de gestion et dans les relations avec ses clients et ses partenaires.**

### Compétence

La Société entend promouvoir le développement continu de son expertise et de ses méthodes de travail dans chacun de ses secteurs d'activité. Pour ce faire, les membres de son personnel doivent être compétents et mobilisés afin d'adhérer à la mission, à la vision, aux valeurs, aux orientations et aux objectifs de la Société.

### Ouverture

Dans ses relations d'affaires, la Société encourage le dialogue ainsi qu'une très grande adaptation de son offre de service aux besoins de ses clients et de ses partenaires. Elle favorise aussi une culture organisationnelle axée sur l'écoute et la recherche de solutions.

### Flexibilité

Au fil des années, la Société a toujours su s'adapter au contexte sociopolitique de la région ainsi qu'à son environnement d'affaires, ce qui lui a permis de relever avec succès les différents défis qu'elle s'était fixés.

### Intégrité

La Société s'engage à avoir des comportements honnêtes, dans le respect d'une haute éthique professionnelle.

### Respect

La Société prend ses décisions d'affaires en tenant compte de ses objectifs et de son statut d'organisme non budgétaire du gouvernement du Québec, et ce, dans le respect de ses clients, de ses partenaires et des membres de son personnel. La Société est particulièrement à l'écoute des attentes de ses clients, de ses partenaires et des membres de son personnel. Ses relations sont basées sur un rapport de confiance mutuelle.

## UNE ORGANISATION BIEN PRÉSENTE DANS SA RÉGION

L'effectif de la Société est réparti dans les villes de Matagami et de Chibougamau, dans la localité de Radisson et sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James, ce qui lui permet de couvrir l'ensemble de la région. Les mandats de gestion d'infrastructures de transport qu'elle réalise ainsi que ses activités de développement économique lui donnent aussi l'occasion d'entretenir des relations d'affaires dans toutes les villes, communautés et localités de la région.

Ses différents modes de gestion, qui favorisent les retombées économiques régionales, soutiennent également le développement local.

Sa présence dans ces différents milieux lui permet de bien saisir les particularités et de comprendre les caractéristiques qui leur sont propres, ce qui est primordial pour intervenir de façon efficace en matière de développement et de diversification économiques.

# Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la Société est composé de sept membres, dont un président-directeur général. Ceux-ci sont nommés par le gouvernement, qui prend en compte les recommandations du GNC à l'égard de la nomination de trois de ces membres et du président-directeur général.

Au 31 décembre 2019, six membres composaient le conseil d'administration de la Société :



**Monsieur Gaston Bédard**  
Membre et président du conseil  
d'administration

Président du comité d'investissement

Nommé le 2 septembre 2015  
Mandat renouvelé le 18 décembre 2019  
Fin du mandat le 17 décembre 2022

Monsieur Bédard est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, option sciences comptables, et d'une maîtrise des sciences en économie et gestion des systèmes organisationnels de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il possède également une formation d'administrateur de sociétés certifié à l'Université Laval (ASC). Il est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (FCPA, FCGA) et membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm. A.).

Entre 1979 et 2009, il a occupé plusieurs postes de directeur général pour des caisses Desjardins. Il a également occupé le poste de directeur services-conseils et performance de 1988 à 1999 à la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

De 2009 à 2011, il a occupé la fonction de vice-président – Soutien au réseau des caisses et centres financiers aux entreprises et, de 2012 à 2015, celle de vice-président désigné – Relations avec les coopératives et les mutuelles au sein du Mouvement Desjardins.

Depuis 2012, il occupe également le poste de président-directeur général au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.

**Quelques exemples d'engagements et autres conseils d'administration auxquels monsieur Bédard siège :**

- CHU de Québec – Université Laval
- Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité
- Fondation des amis de l'Aviation royale du Canada
- Fondation du Musée du Régiment de la Chaudière
- Colonel honoraire de l'Aviation royale du Canada – Bagotville



**Madame Luce Asselin**  
Membre et vice-présidente du  
conseil d'administration

Membre du comité d'investissement

Nommée le 21 juin 2017  
Mandat renouvelé le 18 décembre 2019  
Fin du mandat le 17 décembre 2022

Madame Asselin est détentrice d'un baccalauréat en science politique de l'Université Laval, d'un certificat en enseignement de l'Université de Montréal ainsi que d'une licence en droit.

Elle a amorcé sa carrière en 1986 à titre d'enseignante pour le ministère de l'Éducation de l'Ontario. Entre 1988 et 2001, elle a occupé diverses fonctions, notamment à l'Assemblée nationale du Québec et au cabinet de la vice-première ministre et ministre de l'Énergie et des Ressources. Entre 2001 et 2005, elle a assumé la fonction de directrice dans deux différents cabinets ministériels. Elle a ensuite joint les rangs de la société d'État HQ entre 2005 et 2008 pour occuper successivement les postes de conseillère aux mandats spéciaux puis de chef des mandats spéciaux. C'est en 2008 qu'elle a été nommée membre du conseil d'administration et présidente-directrice générale de l'Agence de l'efficacité énergétique, poste qu'elle a occupé jusqu'en 2011. Depuis 2014, elle est sous-ministre associée à l'Énergie et, en 2017, on lui a confié le secteur des mines au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles.

**Autre conseil d'administration auquel madame Asselin siège :**

- Transition énergétique Québec



**Monsieur Alain Coulombe**  
**Membre du conseil**  
**d'administration et président-**  
**directeur général**

Membre du comité d'investissement

Nommé le 2 mai 2019

Fin du mandat le 1<sup>er</sup> mai 2024

Monsieur Coulombe est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Athabasca de l'Alberta ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

Il a amorcé sa carrière professionnelle en 1988 en obtenant un poste d'adjoint administratif à la Société. En 1993, la Société lui a confié un poste d'agent de développement corporatif et en 2000, celui d'agent de développement économique. Il a occupé ce poste jusqu'en 2002, alors qu'il a été promu directeur du développement économique.

En mars 2010, il a été nommé directeur général adjoint au développement économique puis vice-président exploitation par intérim en novembre 2018. Monsieur Coulombe a été nommé président-directeur général et administrateur le 2 mai 2019.

**Quelques engagements et autres conseils d'administration auxquels monsieur Coulombe siège :**

- Corporation de développement économique de Chapais
- Nordext inc.
- Pourvoirie Mirage inc. / Mirage Aviation inc.
- Développement Matagami
- 9098-2232 Québec inc. (Camp 257)



**Madame Amélie Béchard**  
**Membre du conseil**  
**d'administration**

Nommée le 2 septembre 2015

Mandat toujours en vigueur

Madame Béchard est titulaire d'un baccalauréat en opérations forestières de l'Université Laval. Elle est également membre de l'Ordre des ingénieurs forestiers du Québec.

Elle a amorcé sa carrière en 2007 comme ingénieure forestière à la planification pour Horizon SF inc. et a occupé ce poste jusqu'en 2010.

En 2010, elle a démarré sa propre entreprise, Ressources Baie-James, où elle agit comme gestionnaire et ingénieure forestière. Son entreprise détient le contrat clés en main des opérations de récolte forestière pour Eacom Matagami.

**Autres conseils d'administration auxquels madame Béchard siège :**

- Ressources Baie-James
- RONA Matagami
- Société de développement commercial de Matagami



**Madame Mandy Shana Gull**

**Membre du conseil d'administration**

Nommée le 18 décembre 2019  
Fin du mandat le 17 décembre 2022

Madame Gull est titulaire d'un diplôme d'études collégiales en sciences sociales du Collège Dawson, obtenu en 2005. Elle a également complété un baccalauréat en sciences politiques puis un second en affaires publiques et études politiques de l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia, obtenus respectivement en 2005 et 2009.

Elle a été nommée grande cheffe adjointe et vice-présidente pour le Gouvernement de la nation crie en juillet 2017, et ce, pour un mandat de quatre ans. Auparavant, entre 2014 et 2017, madame Gull a occupé le rôle de cheffe adjointe de la Première Nation crie de Waswanipi. Elle a également exploité sa propre entreprise de services de consultation en gestion de 2012 à 2014.

Le 18 décembre 2019, le Conseil des ministres l'a nommée membre du conseil d'administration de la Société.



**Monsieur Davey Bobbish**

**Membre du conseil d'administration**

Nommé le 30 janvier 2018  
Mandat renouvelé le 18 mars 2020  
Fin du mandat le 17 mars 2023

Monsieur Bobbish est détenteur d'un diplôme d'études collégiales en administration, profil finances, du cégep de Saint-Laurent.

Il a commencé sa carrière en 1997 à titre de chef comptable au sein de la Compagnie de construction Chee-Bee inc.

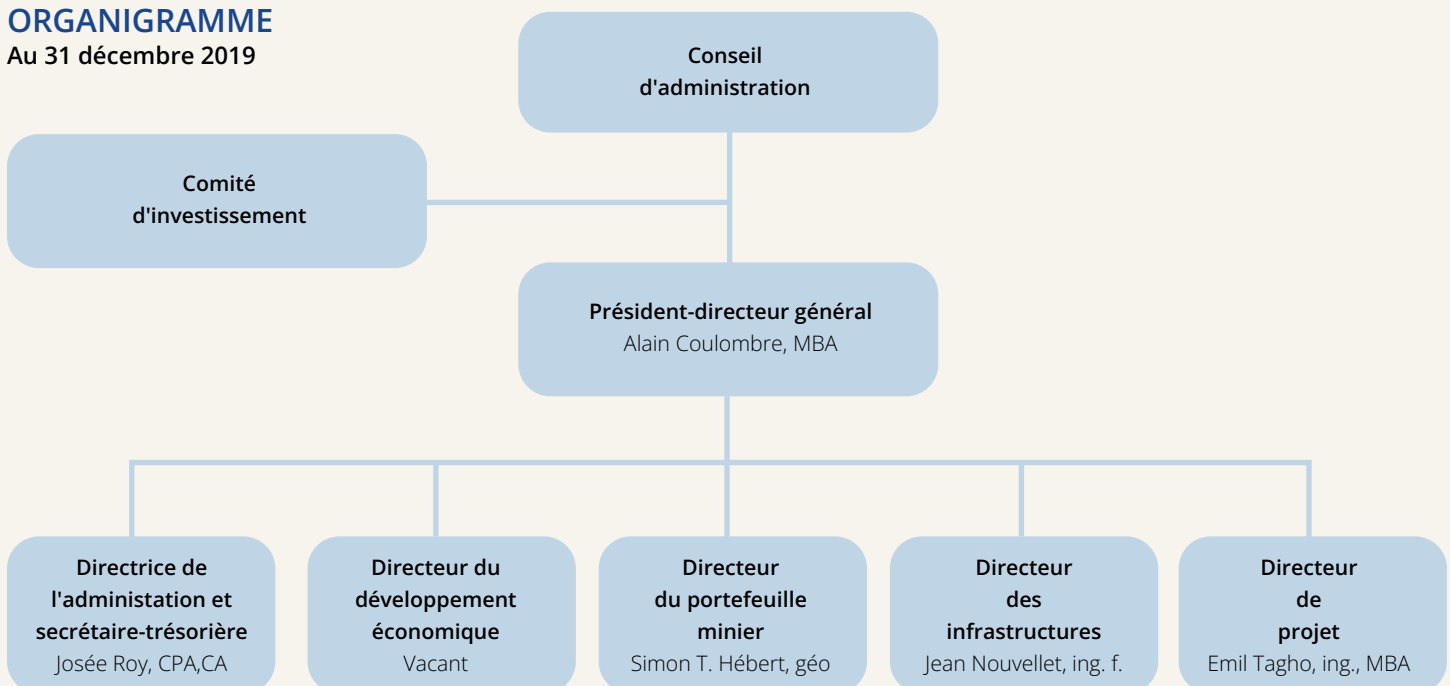
Il est demeuré à ce poste jusqu'en 2002 pour ensuite accepter le rôle de directeur général et trésorier pour la nation crie de Chisasibi. Il a occupé subséquemment, entre 2011 et 2012, le poste de directeur général adjoint avant d'être nommé le 8 mars 2012 chef du conseil de bande de la nation crie de Chisasibi.

**Autres conseils d'administration auxquels monsieur Bobbish siège :**

- Gouvernement de la nation crie
- Gouvernement régional d'Eeyou Itschee Baie-James
- James Bay Eeyou Corporation

**ORGANIGRAMME**

Au 31 décembre 2019



# Résultats sectoriels

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## Faits saillants en 2019

Réalisation d'investissements d'un montant total de 6 150 472 \$ :

- 1 074 960 \$ dans les sociétés d'exploration minière;
- Investissements de 9 732 000 \$ générés par ces projets, pour un effet de levier de 9,1;
- 5 075 512 \$ dans des sociétés privées, dont un placement de 5 000 000 \$ dans Nordic Kraft S.E.C. pour le redémarrage de l'usine de pâte de Lebel-sur-Quévillon, fermée depuis 2005;

- Investissements de 337 303 277 \$ générés par ces projets, pour un effet de levier de 66,5;

Engagement à mettre en place un portefeuille d'investissements miniers en collaboration avec l'Administration régionale Baie-James.

Gains sur disposition d'actions de 398 685 \$ réalisés par le portefeuille de placements miniers.

Entente de collaboration avec Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD) :

- Analyse de 5 projets d'investissements miniers par CRCD, dont 4 sur le territoire de la Baie-James, totalisant un investissement de 337 500 \$.

Renouvellement de l'entente avec la Société d'investissement dans la diversification de l'exploration (SIDEX) pour la création du programme Forage Baie-James 2020.

Amélioration marquée des résultats d'exploitation du relais routier du km 381.

Confirmation d'une contribution de 2 265 036 \$ du gouvernement du Canada pour la réalisation du projet de raccordement du relais routier du km 381 au réseau de distribution d'HQ.

Les interventions en développement économique permettent d'investir dans des projets d'affaires structurants sur l'ensemble du territoire de la Baie-James. Pour ce faire, ce secteur dispose d'un fonds d'investissement consacré au développement économique.

Les objectifs de ce fonds d'investissement sont de contribuer à la pérennité de l'exploration minière, au renouvellement des ressources minérales ainsi qu'au financement de différents projets d'affaires dans le but d'augmenter la prospérité économique du territoire.

### Ce fonds d'investissement est réparti dans les trois portefeuilles de placements présentés ci-dessous.

#### Portefeuille de placements garantis

Ce portefeuille est constitué de tous les placements effectués afin d'optimiser le rendement des surplus de liquidités provenant des activités de développement économique. Il a bénéficié d'un investissement initial de 6 500 000 \$ en 2006 et de la souscription de 10 000 000 \$ du gouvernement du Québec au fonds social de la Société en 2018. Les véhicules financiers utilisés sont de l'encaisse et des obligations émises ou garanties par une municipalité ou un organisme au sens de l'article 77 de la Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001) ainsi que des certificats à court terme émis ou garantis par une banque figurant aux annexes I, II ou III de la Loi sur les banques (LC 1991, c. 46) et dont le terme résiduel est inférieur à 365 jours, le tout conformément au Règlement sur les placements effectués par un organisme adopté par le décret numéro 956-2008.

L'objectif de ce portefeuille est d'assurer un approvisionnement de fonds suffisants pour le financement des investissements à réaliser dans le cadre de la mission de développement économique de la Société.

#### Portefeuille de placements miniers

Ce portefeuille a été créé en 2003 principalement pour répondre aux besoins de financement des sociétés d'exploration minière concernant la réalisation de travaux d'exploration sur le territoire de la Baie-James. Les objectifs de ce portefeuille sont de contribuer au renouvellement et à l'augmentation des ressources minérales du territoire et de faire croître les capitaux d'investissement de la Société en versant périodiquement ses surplus au portefeuille de placements garantis.

La juste valeur maximale de ce portefeuille est passée de 7 000 000 \$ à 13 000 000 \$ en 2019. Au 31 décembre de chaque année, la somme excédant cette valeur est versée au portefeuille de placements garantis.

Le portefeuille de placements miniers a versé à deux reprises des excédents au portefeuille de placements garantis, soit 2 200 000 \$ en 2007 et 1 000 000 \$ en 2011.

L'horizon de détention des placements miniers varie de quatre mois à trois ans et les liquidités nécessaires à la réalisation des nouveaux investissements proviennent des liquidités générées par la vente d'actions de ce portefeuille, et ce, afin de favoriser une gestion dynamique des titres qui y sont détenus.

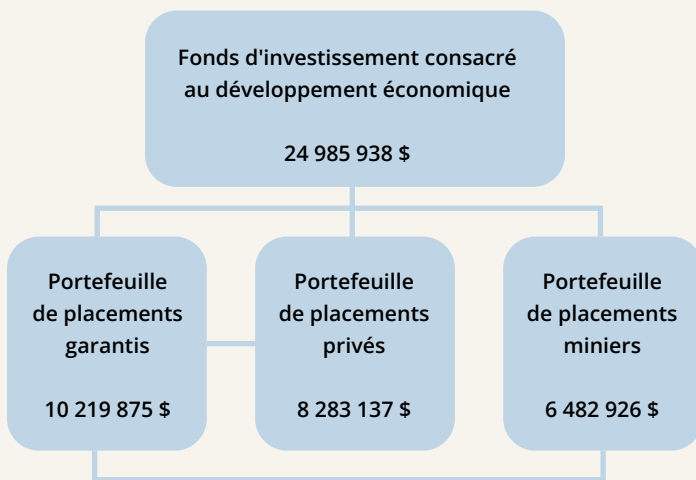
Les capitaux injectés depuis 2003 dans ce portefeuille totalisent 4 177 556 \$, ce qui a permis à la Société d'investir une somme totale de 21 717 838 \$ dans 133 projets d'exploration minière, pour un taux de réinvestissement de 5,2. La valeur générée depuis sa constitution se chiffre à 5 505 370 \$.



**Portefeuille de placements privés**

Ce portefeuille a été constitué afin de soutenir le développement économique de la région de la Baie-James par la réalisation d'investissements, notamment pour des projets d'affaires structurants et rentables dans les divers secteurs économiques autres que le secteur de l'exploration minière. Les liquidités pour conclure ces investissements proviennent du portefeuille de placements garantis. Les objectifs de ce portefeuille sont de favoriser la création d'emplois, la diversification économique du territoire ainsi que l'émergence de nouveaux produits ou de nouvelles technologies.

Depuis l'année 2006, les investissements réalisés par l'entremise de ce portefeuille totalisent 13 323 748 \$, ce qui a permis à la Société d'investir dans 43 projets d'affaires. Les sommes provenant des désinvestissements, des remboursements de prêts ainsi que des revenus d'intérêts sont réinvesties dans le portefeuille de placements garantis.



**Performance du portefeuille de placements miniers**

L'année 2019 a été marquée par une relance timide, mais tangible, de l'industrie minière. Depuis les moments difficiles vécus entre autres en 2015, les minières ont connu des années de relance incertaine, ponctuées de fluctuations entre 2016 et 2018. La relance de 2019 s'est caractérisée par un prix de l'or à la hausse, ce qui a bonifié l'indice du TSX aurifère mondial de plus de 30 %. Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), la progression de l'investissement minier observée en 2018 au Québec a été stimulée par une augmentation de 8,9 % des dépenses engagées pour les complexes miniers, tandis que les investissements pour l'exploration minière ont diminué de 9,3 % en 2019, pour atteindre 512 000 000 \$.

Le Nord-du-Québec continue d'être l'un des territoires les mieux financés, avec une augmentation de 8,7 % en 2018, soit 40,1 % des investissements au Québec, pour un total de 1 306 000 000 \$. La région d'Eeyou Istchee Baie-James continue de bien se positionner, car elle offre une grande diversité de substances minérales, compte tenu de la présence de plusieurs contextes géologiques favorables de même que de nombreuses infrastructures routières, ferroviaires et aéroportuaires et, finalement, de la proximité des réseaux hydroélectriques. De plus, le territoire offre une grande diversité de substances minérales en raison de la présence de plusieurs conditions géologiques propices.

Le contexte de 2019 a permis de réaliser neuf investissements à partir du portefeuille de placements miniers, totalisant 1 074 960 \$, qui ont contribué à réaliser des travaux d'exploration d'une valeur de 9 732 000 \$. L'atteinte des objectifs de financement et de rendement en 2019 a été rendue possible par la montée exceptionnelle du cours de l'or ainsi que par la découverte de nouveaux indices aurifères sur le territoire de la Baie-James. Malgré une montée du prix de l'or exceptionnelle en 2019, la chute de la valeur du carat, du zinc et du vanadium est aussi un facteur probable de certaines difficultés vécues par des compagnies de la région.

Le territoire compte maintenant cinq mines en production, soit Casa-Berardi (or) d'Hecla Mining, Bracemac-Macleod (zinc-cuivre) de Glencore, Bachelor (or) de Ressources Bonterra, Éléonore (or) de Goldcorp et Renard (diamant) de Stornoway.

En 2019, la mine Langlois de Nyrstar (cuivre-zinc) et la mine Vezza (or) de Procon Est du Canada Ltée ont mis fin à leur production. Certaines des mines en production se retrouvent en difficulté, comme la mine de diamants Renard, ou sont en fin de vie, comme la mine Bracemac-Macleod, dont les activités devraient cesser en 2022.

**Outre les mines en production, des projets d'envergure se développent également sur le territoire, notamment :**

- Whabouchi (lithium) de Nemaska Lithium
- BlackRock (titane-fer-vanadium) de Métaux BlackRock
- Windfall (or) de Minière Osisko
- Fénelon (or) de Wallbridge
- Barry (or) de Ressources Bonterra
- Eau Claire (or) de Ressources Eastmain
- Douay (or) de Maple Gold
- Nelligan (or) de Iamgold/Ressources Vanstar
- Martinière (or) de Ressources Balmoral

Les projets Wabouchi et BlackRock ont cependant été freinés en 2019 puisque le financement nécessaire à la construction d'infrastructures et à la mise en production n'a pas été finalisé.

Le programme Forage Baie-James 2019, en collaboration avec la SIDEX, a permis l'investissement dans trois compagnies, pour une somme totale de 300 000 \$. Créé au cours de l'année dernière, ce programme est une initiative nouvelle en matière de financement de forages sur le territoire de la Baie-James pour les sociétés minières juniors qui réalisaient des programmes de forages au cours de l'hiver 2019. Le programme Forage Baie-James a été reconduit pour l'année 2020.

La Société a également poursuivi son entente de collaboration avec CRCD. Selon cette entente, elle peut proposer à CRCD de participer à des projets d'investissement dans des sociétés d'exploration minière et procéder à l'analyse de projets d'investissement pour ses besoins. C'est ainsi qu'en 2019, la Société a réalisé cinq mandats d'étude pour CRCD, pour des investissements qui ont totalisé 442 500 \$.

Quatre de ces mandats portaient sur le financement de projets actifs à la Baie-James, totalisant 337 500 \$. Depuis le début de cette entente, les investissements réalisés par CRCD se chiffrent à 6 937 400 \$, dont 5 188 900 \$ sur le territoire de la Baie-James.

Au cours du deuxième trimestre de l'année, des discussions se sont amorcées entre la Société et des acteurs régionaux dans le domaine du développement économique, dont l'Administration régionale Baie-James (ARBJ), afin que soit conclue une entente

de collaboration visant à réaliser des investissements miniers sur le territoire de la Baie-James. À la fin de l'année 2019, ces discussions étaient toujours en cours et l'entente devrait être conclue au courant de l'année 2020.

Par ailleurs, la Société a participé financièrement au Fonds Restor-Action Cri, créé en partenariat par le GREIBJ, le GNC et le MERN. Cette initiative vise le nettoyage des sites d'exploration minière abandonnés sur le territoire de la Baie-James. Créé dans l'optique de contribuer à améliorer la vision éthique et verte de l'industrie minière, ce fonds conjugue des participations financières du gouvernement du Québec, des sociétés d'exploration minière et des sociétés partenaires qui exercent leurs activités de près ou de loin dans le secteur minier.

**Performance du portefeuille de placements privés**

Par ses activités en développement économique, la Société a été principalement active dans le soutien de projets visant la valorisation des ressources naturelles du territoire.

Le placement dans l'entreprise Nordic Kraft S.E.C. effectué dans le contexte du redémarrage de l'usine de pâte kraft de Lebel-sur-Quévillon en est un d'envergure. Sur le plan financier, il s'agit de l'investissement le plus considérable réalisé à ce jour par la Société. Par ailleurs, cet investissement engendrera de nombreuses retombées positives pour le territoire, notamment la création de plusieurs centaines d'emplois.

**En résumé, l'année 2019 a donné lieu à trois activités d'investissement par l'entremise du portefeuille de placements privés :**

- Placement dans Nordic Kraft S.E.C. par l'entremise d'un prêt de 5 000 000 \$. Précisons qu'une portion de 3 500 000 \$ de ce placement était conditionnelle à l'obtention d'une autorisation de la part du gouvernement du Québec obtenue par le décret 1106-2019;
- Souscription de 15 512 \$ au capital-actions de Produits maraîchers 2009 inc. dans le cadre d'un financement global de 206 100 \$ visant à accroître la capacité d'entreposage de l'entreprise;
- Souscription de 60 000 \$ dans le projet Nordext inc. afin de soutenir le plan de précommercialisation de l'entreprise.

La Société a également poursuivi ses efforts de collaboration visant à renforcer ses relations avec les différents partenaires de la région. C'est ainsi que la Société a convenu de collaborer avec la Ville de Matagami pour soutenir ses efforts de développement d'un système de transport intelligent. Par cette collaboration, la Société s'est engagée à faciliter l'utilisation de la route de la Baie-James comme banc d'essai des nouvelles technologies applicables aux transports automatisés dans le cadre de ce projet pilote.

La Société a soutenu l'organisme Développement Chibougamau dans sa démarche visant la réalisation d'un projet d'habitation multilogements afin de faciliter l'attraction et la rétention de familles à Chibougamau.

Elle a également continué à siéger tout au long de l'année à titre d'administrateur aux conseils d'administration de la Chambre de commerce de Chibougamau-Chapais, de Développement Matagami, de la Corporation de développement économique de Chapais (CDEC), de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de Matagami et de la Table jamésienne de concertation minière (TJCM). Bien qu'aucune rencontre n'ait eu lieu en 2019, la Société est toujours active dans le Groupe MISA, le comité de diversification économique de Chapais, le comité ACCORD forêt et le comité ACCORD tourisme nordique.

## Recherche de projets d'affaires novateurs

Plusieurs projets novateurs dans lesquels la Société s'est engagée ont poursuivi leur cheminement en 2019. Ces projets pouvant s'échelonner sur plusieurs années, le soutien ininterrompu de la Société en assure la réalisation de manière continue.

Au cours de l'année, Métaux BlackRock inc. a fait des progrès vers la mise en production de son projet de Vanadium, au sud de Chibougamau. En effet, l'entreprise a reçu le certificat d'autorisation pour son usine de transformation de concentré de vanadium-titane-magnétite qui sera localisée à La Baie. La compagnie est donc à compléter son financement pour

poursuivre les travaux en 2020. Rappelons qu'elle avait bénéficié en 2016 d'un investissement conjoint de 5 000 000 \$ de la Société, de l'ARBJ et du GNC, versé en parts égales.

L'entreprise Produits maraîchers 2009 inc. a quant à elle poursuivi ses efforts en vue d'accroître sa productivité. À preuve, sa récolte de 2019 a été l'une des plus importantes de son histoire. La Société a maintenu son appui à cette entreprise en souscrivant à son capital-actions pour une somme de 15 512 \$. Cette souscription s'inscrit dans le projet d'augmentation de la capacité d'entreposage de l'entreprise.

La compagnie Innord inc., filiale de développement technologique de Ressources Géoméga inc., a modifié son plan d'affaires au cours de l'année afin de se centrer sur le recyclage d'aimants utilisés pour séparer des éléments de terres rares par la voie de l'électrophorèse en flux libre. À la suite du succès de son usine pilote pour le traitement d'une tonne de résidus d'aimants par jour, la compagnie a annoncé le début de l'ingénierie de l'avant-projet pour l'usine de démonstration de recyclage de terres rares.

Le projet Nordext inc. visant la construction d'une usine d'extractibles agroforestiers dans la ville de Chapais est le fruit d'une collaboration entre la Société, l'ARBJ, la CDEC et de deux partenaires privés. Les travaux de cette entreprise en phase de prédémarrage ont progressé en cours d'année et ont permis, entre autres, de confirmer et de sécuriser les matières premières requises pour le fonctionnement de l'usine, de confirmer les intentions commerciales pour 30 tonnes de production projetées et de confirmer l'intégration d'un partenaire stratégique. Les travaux qui demeurent à achever permettront, à terme, de confirmer 60 tonnes de production en fonction des intentions d'achat ainsi que 80 % des capitaux d'investissement requis.

**Performance du relais routier du km 381**

Le relais routier du km 381 offre des services de restauration, d'hébergement, de distribution de carburant et de dépannage mécanique d'urgence aux usagers de la route de la Baie-James. Il s'agit du seul relais routier localisé sur cette route de 620 km.

Il s'agit donc d'un actif essentiel pour les populations qui demeurent au nord de ce site (Wemindji, Chisasibi et Radisson) ainsi que pour les transporteurs qui desservent les diverses installations d'HQ et la mine Éléonore de Goldcorp inc. Il joue également un rôle important dans le développement touristique dans la portion ouest du territoire.

**PLACEMENTS ET INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2019****Portefeuille de placements miniers**

Ressources Balmoral Itée	370 000 \$
Power Ore inc.	100 000 \$
Ressources Sirios inc.	140 000 \$
UrbanGold Minerals inc.	124 960 \$
Genesis Metals corp.	150 000 \$
Stelmines Canada Itée	50 000 \$
Azimut Exploration inc.	140 000 \$
<b>Sous-total</b>	<b>1 074 960 \$</b>

**Portefeuille de placements privés**

Nordic Kraft S.E.C.	5 000 000 \$
Produits maraîchers 2009 inc.	15 512 \$
Nordext inc.	60 000 \$
<b>Sous-total</b>	<b>5 075 512 \$</b>
<b>Montant total</b>	<b>6 150 472 \$</b>

Une amélioration marquée de la performance de l'exploitation au relais routier du km 381 a été observée au cours de l'année. En effet, la contribution du relais routier du km 381 au 31 décembre 2019 était de 457 964 \$, une augmentation de 23 % par rapport à la cible budgétaire et de 81 % par rapport aux résultats de l'année 2018. Cela s'explique par le maintien à des niveaux optimaux des marges brutes des activités de ventes de repas et de carburants et à un contrôle de gestion plus serré des charges, plus particulièrement en matière de gestion des heures supplémentaires, et ce, tout au cours de l'exercice.

La construction de la ligne d'alimentation en électricité permettant de raccorder le relais routier du km 381 au réseau d'HQ devait être réalisée en 2019. Il a toutefois été décidé de repousser ce projet à l'année 2020 afin de permettre la conclusion d'une entente de contribution avec le gouvernement fédéral dans le cadre de l'Entente bilatérale intégrée par l'entremise du volet Infrastructures des collectivités rurales et nordiques du plan d'infrastructure Investir dans le Canada. Cette contribution de 2 265 036 \$, approuvée en avril dernier, permettra à la Société de réduire son investissement dans ce projet.

La décision de repousser le démarrage du projet s'explique par le fait que tous frais engagés ou tout appel d'offres réalisé avant la conclusion de l'entente étaient considérés comme inadmissibles à la contribution financière du gouvernement fédéral.

Soulignons également qu'un comptoir d'épicerie a été mis en place afin de servir notre clientèle, et particulièrement les membres de la communauté cri ayant des camps de trappe dans le secteur. Enfin, un kiosque d'exposition et de vente de produits d'art cri fabriqués par des artisans d'Eastmain a vu le jour au relais routier du km 381, réalisant ainsi notre engagement à promouvoir l'art et la culture cris. Les artisans de cette communauté ont été ciblés puisque le relais routier du km 381 se trouve sur leur aire de trappe.

## DÉVELOPPEMENT ET INVESTISSEMENT – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2019	2018
Revenus	933 025	550 937
Charges	(679 217)	(650 831)
Bénéfice (perte) d'exploitation	253 808	(99 894)
Moins-value durable sur prêts et placements	(795 602)	(333 777)
<b>Marge brute</b>	<b>(541 794)</b>	<b>(433 671)</b>

## RELAIS ROUTIER DU KM 381 – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2019	2018
Revenus	6 279 813	5 602 809
Charges	(5 821 849)	(5 350 272)
<b>Marge brute</b>	<b>457 964</b>	<b>252 537</b>

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE – RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en dollars)	2019	2018
Revenus	7 212 838	6 153 746
Charges	(6 501 066)	(6 001 103)
Bénéfice d'exploitation	711 772	152 643
Moins-value durable sur prêts et placements	(795 602)	(333 777)
<b>Marge brute</b>	<b>(83 830)</b>	<b>(181 134)</b>

## ACTIVITÉS DE SERVICES

## Faits saillants en 2019

Le Conseil des ministres autorise l'entente entre le MERN et la Société relativement à l'octroi, par le gouvernement fédéral, d'une subvention de 108 337 779 \$ pour le projet de réfection de la route de la Baie-James.

Confirmation d'une contribution de 2 884 450 \$ du gouvernement fédéral pour le remplacement de 31 ponceaux sur le chemin de Chisasibi.

Réalisation de travaux de réfection dont la valeur totalise 61 602 711 \$, sur la route de la Baie-James et le chemin de Chisasibi.

Avancement global du projet de réfection depuis son commencement en 2015 évalué à 62,9 %.

Conclusion d'une entente de contribution financière avec le gouvernement du Canada pour l'installation d'une clôture périmétrique à l'aéroport de La Grande-Rivière, pour un montant de 875 600 \$.

Conclusion d'une entente pour la redevance de carburant à l'aéroport de La Grande-Rivière avec PetroNor.

Construction d'une structure en arche sur le chemin Laforge-1 pour le compte d'HQ.

Réalisation de mandats supplémentaires pour le compte d'HQ, engendrant des revenus de gestion supplémentaires.

Renouvellement de l'entente entre les différents utilisateurs concernant la gestion de la route multiusage Villebois-Selbaie-Joutel et la prise en charge de la gestion de cette route.

**La route de la Baie-James et le chemin de Chisasibi**

Les contributions financières obtenues de la part du MTQ et d'HQ pour l'entretien régulier de ces routes qui font partie des actifs de la Société, se sont élevées, pour l'année 2019, à 7 780 945 \$. La contribution du MTQ devra être renouvelée en 2020 en vue d'un financement prévisible et stable à long terme.

Les travaux supplémentaires qui sont réalisés grâce à cette enveloppe budgétaire sont les suivants :

- Marquage de la ligne de centre chaque année;
- Marquage des lignes de rive selon une programmation échelonnée sur quatre ans;
- Reprofilage des accotements chaque année;

- Rapiéçage manuel à l'enrobé bitumineux posé à chaud;
- Rapiéçage mécanisé à l'enrobé bitumineux posé à chaud dans les zones dangereuses;
- Embauche d'employés saisonniers supplémentaires pour l'exécution de certains travaux d'entretien.

Il faut cependant mentionner que le budget nécessaire pour l'entretien régulier permettant une circulation sécuritaire sur la route de la Baie-James et le chemin de Chisasibi a été évalué à 8 200 000 \$ par année. Or, ce budget ne permet pas d'éviter l'accumulation de certains déficits d'entretien puisqu'il ne permet que le respect du seuil minimal d'entretien de ces routes. Ainsi, afin d'assurer la pérennité de ces liens routiers de grande importance, une réflexion devra manifestement être entamée, et ce, de concert avec les partenaires utilisateurs de ces routes.

Au cours de l'année, le dôme d'entreposage de chlorure de sodium situé au km 257 a été remplacé par un dôme en toile et en béton, tout comme celui installé en 2018 à la cour de transbordement de Matagami.

L'ajout d'un contremaître routier supplémentaire à l'équipe de surveillance de la Division routes en septembre 2019 a permis l'amélioration du suivi et du contrôle des opérations routières sur le territoire de la Baie-James. Les contremaîtres routiers sont maintenant basés à LG-4, dans la localité de Radisson, au Camp Eastmain et à Matagami, ce qui permet une excellente répartition géographique de nos effectifs et une présence accrue sur le terrain.

### **Le projet de réfection de la route de la Baie-James et du chemin de Chisasibi**

C'est le 11 décembre 2019 que le gouvernement du Québec a publié le décret 1228-2019, octroyant à la Société une subvention d'un montant maximal de 108 337 779 \$ répartis sur les exercices financiers 2019-2020 à 2023-2024 pour le projet de réfection de la route de la Baie-James. Cette subvention s'inscrit dans le cadre des projets nationaux et régionaux du volet Infrastructures provinciales-territoriales du Nouveau Fonds Chantiers Canada 2014-2024. La conclusion de l'entente entre le MERN et la Société, nécessaire au versement de cette somme, est prévue pour janvier 2020.

En ce qui concerne le remplacement des ponceaux sur le chemin de Chisasibi, jugés non admissibles aux termes de l'entente Canada-Québec, ces travaux sont admissibles au volet Infrastructures des collectivités rurales et nordiques (ICRN) du programme d'infrastructure Investir dans le Canada.

C'est le 25 avril 2019 que le gouvernement du Canada a approuvé le projet de remplacement de 31 ponceaux supplémentaires sur le chemin de Chisasibi, pour un financement maximal équivalant à 50 % des dépenses admissibles du projet, jusqu'à concurrence de 2 884 450 \$.

Au 31 décembre 2019, l'avancement global du projet était évalué à 62,9 %. Les principaux travaux réalisés pendant la saison se détaillent ainsi :

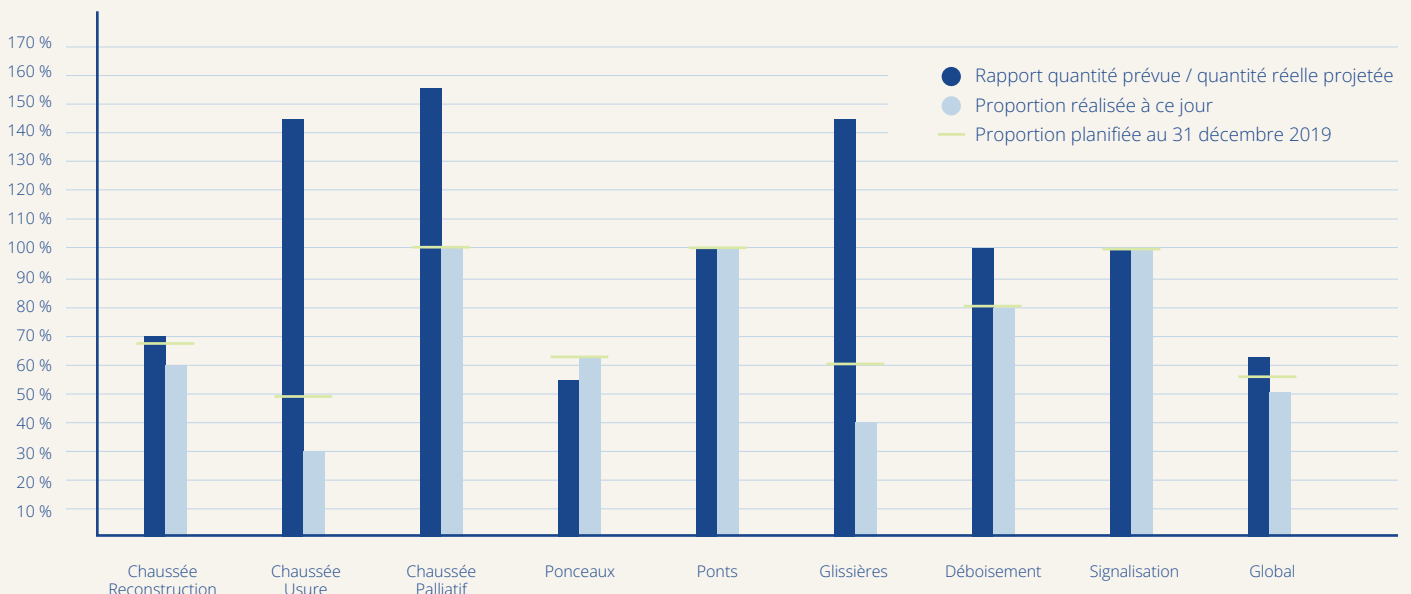
- Remplacement de 54 ponceaux entre le km 68 et le km 271 et entre le km 392 et le km 442, sur la route de la Baie-James;
- Réhabilitation de 98 km de chaussée entre le km 68 et le km 144 et entre le km 200 et le km 271 sur la route de la Baie-James;
- Réfection des ponts Pontax III, Jolicœur, Opinaca, Eastmain, Vieux-Comptoir et Castor;
- Pose des poteaux et des panneaux de signalisation manquants sur la route de la Baie-James;
- Fourniture et installation de glissières de sécurité du km 68 au km 200, sur la route de la Baie-James;
- Débroussaillage des abords de la route de la Baie-James, entre le km 300 et le km 400;
- Correction de déficiences constatées dans certains contrats exécutés entre 2017 et 2018, notamment l'ensemencement des sites de ponceaux.

Les tableaux ci-dessous présentent l'avancement global des travaux depuis le début du projet.

### AVANCEMENT DES TRAVAUX 2015-2021

Type de travaux	Quantité initialement prévue	Quantité réalisée à ce jour	Avancement	Remarques
Chaussée - reconstruction (km)	170	150	87,9 %	En retard
Chaussée - correction et couche d'usure (km)	172	36	20,9 %	En retard
Chaussée - travaux palliatifs (km)	73	47	64,4 %	Complété - Depuis 2018, les travaux palliatifs sont remplacés par de meilleures solutions
Ponceaux (unité)	226	255	112,8 %	Ce sont environ 407 ponceaux qui seront remplacés au terme
Ponts (unité)	12	12	100,0 %	Inspection générale en 2020
Glissières de sécurité (m)	70 000	12 920	18,5 %	À jour
Déboisement (km)	710	590	83,1 %	À jour
Signalisation (unité)	2 793	2 823	101,1 %	Complété
<b>Avancement global des travaux sur la route de la Baie-James</b>			<b>62,9 %</b>	

### AVANCEMENT DES TRAVAUX 2015-2021



Au terme de l'année 2019, le montant des travaux s'est élevé à 61 602 711 \$, en excluant les frais généraux et les frais de financement, ce qui a porté le total des travaux effectués depuis le début du projet à 134 888 872 \$.

La planification initiale prévoyait qu'au 31 décembre 2019, le montant des travaux dans le cadre du projet s'élèverait à 180 106 264 \$, ce qui signifie que le projet entraîne des coûts moins élevés que prévu.

Le tableau ci-dessous présente le sommaire des coûts des travaux exécutés en 2019.

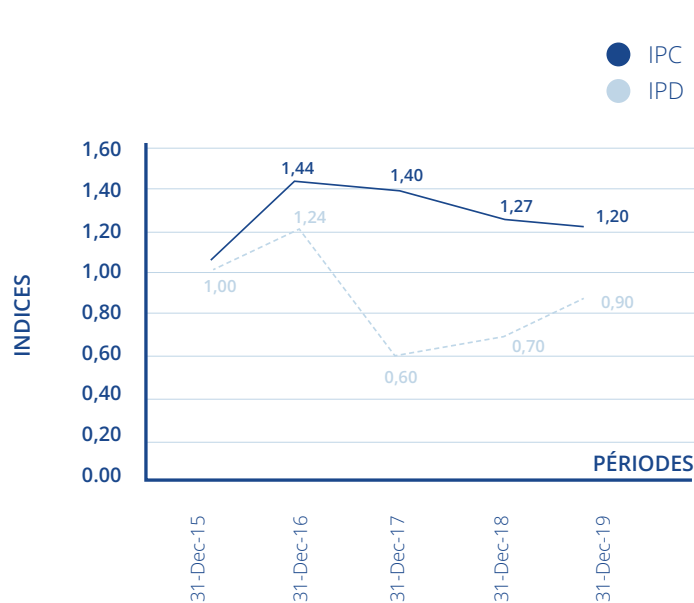
## SOMMAIRE DES COÛTS DES TRAVAUX EN 2019

Gestion de projet	237 328 \$
Remplacement de 54 ponceaux	9 656 610 \$
Réfection de 98 km de chaussée	47 039 755 \$
Réfection de 6 ponts	1 710 027 \$
Installation de glissières de sécurité	2 299 808 \$
Débroussaillage des abords de la route sur 100 km	545 344 \$
Signalisation routière	113 839 \$
Frais généraux	1 232 054 \$
Frais de financement	588 640 \$
<b>Coûts totaux</b>	<b>63 423 405 \$</b>

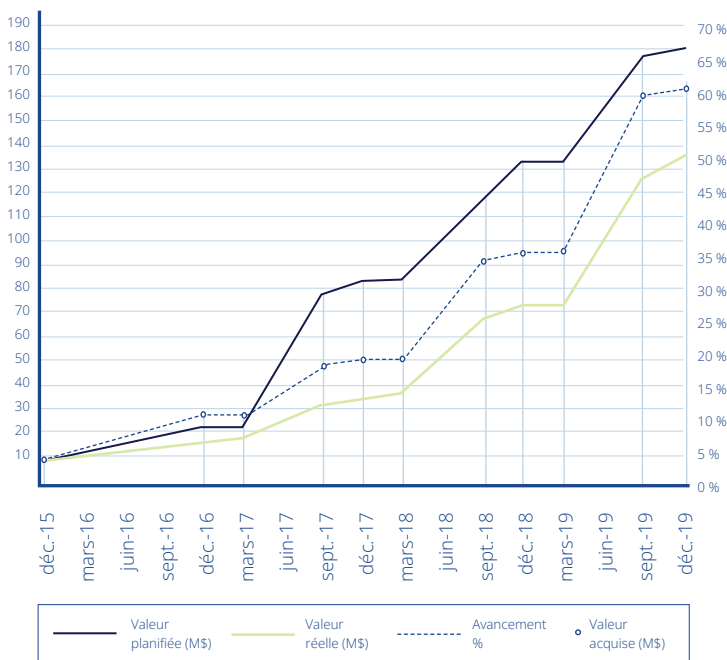
L'analyse de la valeur acquise du projet démontre une dépense moins élevée que prévu avec un indice de performance des coûts (IPC) de 1,20. Toutefois, le projet accuse un retard par rapport aux prévisions initiales avec un indice de performance des délais (IPD) qui est passé de 0,70 en début d'année à 0,90 en fin d'année. Ce retard dans l'avancement des travaux est lié notamment à l'arrivée précoce de l'hiver et à certains problèmes survenus dans la réalisation d'un des contrats de pavage.

Toutefois, l'indice de performance à l'achèvement de projet (IPAP), s'évaluant à 0,78, permet d'estimer que tous les travaux seront exécutés sans dépassement de coûts. Les graphiques ci-dessous présentent l'évolution des indices de performance depuis le début du projet et le diagramme de la valeur acquise.

### INDICES DE PERFORMANCE



### DIAGRAMME DE LA VALEUR ACQUISE



En dépit du fait que l'IPAP laisse présager une fin prometteuse au projet, il faut noter qu'en tenant compte de l'augmentation des quantités de travail chaque saison, notamment en ce qui a trait au nombre de ponceaux à remplacer, et au changement de solutions de réhabilitation de chaussée, le coût des travaux restants estimé à 131 660 551 \$ (y compris les frais généraux et les frais de financement) crée un déficit global anticipé de 5 529 037 \$. Ce déficit pourrait être comblé par un rehaussement budgétaire octroyé par le gouvernement ou par un ajustement dans les solutions de réhabilitation à mettre en place en 2021.

À la suite d'inspections réalisées entre 2016 et 2018, il a été constaté que 52 ponceaux, répartis sur 18 sites, nécessitaient un remplacement par des ouvrages hydrauliques d'envergure, ce qui n'était pas prévu initialement dans le projet. Le coût de réalisation de ces travaux est estimé à 63 688 514 \$. La rencontre du comité directeur interministériel, réunissant des représentants de la Société, du MERN, du SCT, du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP), du MTQ, de la Société québécoise des infrastructures (SQI) et du ministère des Finances du Québec (MFQ), tenue le 13 novembre 2019, a permis de prendre position à l'égard de la stratégie à adopter pour le remplacement de ces ponceaux. Celle retenue implique un changement significatif au sens du plan de gestion du projet. C'est pourquoi Infrastructure Canada en a été avisée lors de la réunion du comité de suivi de l'entente Canada-Québec tenue le 6 décembre 2019. En résumé, les modifications proposées au projet consistent à faire passer la date prévue d'achèvement de 2021 à 2026 et à augmenter le budget de réfection de 69 217 552 \$, ce montant prenant en compte le déficit global anticipé.

À l'instar de l'année dernière, les deux contrats de réhabilitation de la chaussée à réaliser en 2020 ont été octroyés au cours de l'automne 2019 afin de pouvoir anticiper tout événement susceptible d'entraver la bonne exécution des travaux de la saison 2020 et ainsi limiter les retards.

Un budget est également attendu du gouvernement pour la réalisation des études préparatoires de la phase 2 du programme de réfection de la route de la Baie-James. Les discussions avec les deux paliers de gouvernement doivent se poursuivre au cours de l'année 2020.

### L'aéroport de La Grande-Rivière

L'aéroport de La Grande-Rivière, qui appartient à la Société, est localisé à l'extrémité nord de la route de la Baie-James. Exploité par la Société, il constitue un point de raccordement important pour le transport de passagers et de marchandises à destination des communautés inuites de la côte de la baie d'Hudson.

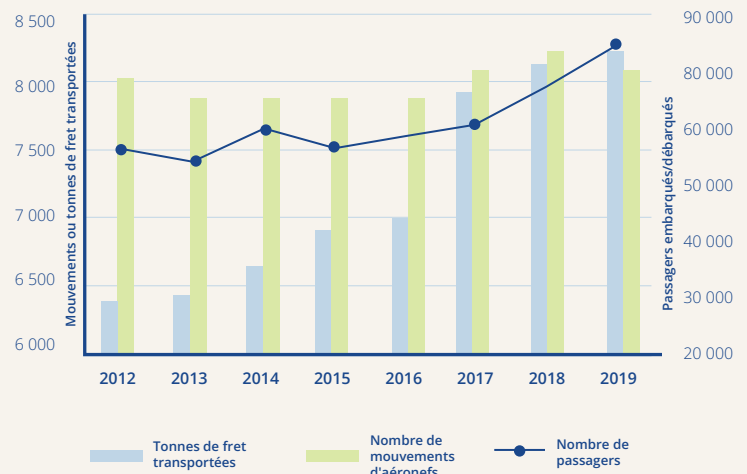
Sa position de terminal routier pourrait être mise davantage en valeur s'il était également utilisé comme porte d'entrée pour le transport de marchandises à destination du Nord canadien. C'est dans cette optique que la Société a entrepris, en 2019, l'élaboration d'un plan directeur dont l'objectif est de permettre le développement du plein potentiel de cet aéroport comme centre de fret aérien pour le Grand Nord québécois. Soulignons que la réalisation de ce plan directeur se fait avec la pleine collaboration des principales entreprises présentes à l'aéroport de La Grande-Rivière et qui prennent part aux activités cargo aériennes.

Depuis 2012, une augmentation importante de la quantité de fret aérien qui transite par l'aéroport de La Grande-Rivière (+ 28 %) est observée. Le nombre de mouvements d'aéronefs est également en croissance depuis 2015. Il faut noter que le nombre de passagers transitant par l'aéroport de La Grande-Rivière est aussi en hausse importante depuis 2015 (+32 %), ayant atteint 83 360 passagers durant l'année 2019.

### PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'AÉROPORT DE LA GRANDE-RIVIÈRE

	2019	2018	2017	2016
Dépenses totales	1 592 015 \$	1 477 637 \$	1 506 789 \$	1 432 801 \$
Revenus autonomes	(686 888 \$)	(632 201) \$	(628 536) \$	(600 221) \$
Déficit d'exploitation	(905 127 \$)	(845 436) \$	(878 253) \$	(832 580) \$
% d'autofinancement	43,1 %	42,8 %	41,7 %	41,9 %

### ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS À L'AÉROPORT DE LA GRANDE-RIVIÈRE



En décembre 2019, Transports Canada a consenti à la Société une aide financière de 875 600 \$ dans le cadre du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA) afin de doter l'aéroport d'une clôture de périmètre. Cette aide financière couvrira l'entièreté des coûts liés au projet d'installation de cette clôture qui viendra régler les importants problèmes de sécurité engendrés par l'incursion de caribous, d'ours et d'autres mammifères sur la piste de l'aéroport.

Les revenus d'exploitation de l'aéroport de La Grande-Rivière se sont élevés à 686 888 \$, couvrant ainsi 43,1 % des dépenses d'exploitation. Le déficit d'exploitation généré a été comblé par une contribution financière d'HQ, conformément à une entente intervenue avec cette dernière. Bien que cette entente soit renouvelable annuellement, elle ne couvre pas les besoins d'investissements afin que la pérennité de cette infrastructure soit assurée, ni le renouvellement de la machinerie et des équipements nécessaires pour l'exploiter.

Enfin, une nouvelle entente est intervenue pour bonifier la redevance de carburant payée par PetroNor. Cette dernière améliorera nos revenus d'exploitation et nous permettra de constituer un fonds pour l'amélioration et la mise à niveau des installations pétrolières et d'avitaillement à l'aéroport de La Grande-Rivière.

## Autres mandats de gestion

La Société effectue divers mandats de gestion d'infrastructures de transport pour le compte de ses deux principaux clients, soit HQ et le MTQ.

Ainsi, la gestion de quelque 2 200 km de routes, soit plus de 50 % du réseau régional, est assumée par la Société. La gestion effectuée pour le compte d'HQ couvre la route Transtaiga (RTT), la route Eastmain-Sarcelle-Rupert (ESR) et la route du Nord (RDN). Celle effectuée pour le MTQ comprend les chemins d'accès vers les communautés de Wemindji, d'Eastmain et de Waskaganish et la route R1005 reliant Matagami et Lebel-sur-Quévillon. Enfin, la Société est responsable de la gestion et l'entretien de la route Villebois-Selbaie-Joutel pour le compte des utilisateurs de celle-ci.

Pour HQ, la Société est aussi responsable de l'entretien des deux aérodromes de Fontanges et de Nemiscau. Pour le MTQ, la Société assure la gestion de l'aérodrome de Matagami, où elle est également responsable du service d'avitaillement pour la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU) et l'aviation privée.

## Nouveaux mandats de gestion obtenus en cours d'année

L'année 2019 a été fructueuse pour la Société en ce qui a trait à l'obtention de nouveaux mandats de gestion. En effet, la Société a d'abord obtenu le mandat de la construction des branchements de services pour l'extension des campements sur le site d'HQ de Brisay. Le mandat s'est effectué avec rapidité et à la satisfaction du client. En résumé, les travaux ont consisté à construire les branchements de services d'eau potable et sanitaires, le raccordement électrique des dortoirs et l'installation des équipements de contrôle des câbles chauffants.

De surcroît, les travaux d'installation d'une arche d'une portée de 20 mètres ont été réalisés en cours d'année.

Rappelons qu'en juin 2018, une portion du chemin d'accès vers la centrale hydroélectrique de Laforge-1 avait été emportée par une crue exceptionnelle. HQ avait alors mandaté la Société pour la réalisation des travaux de maintien de l'accès et de remplacement des structures. Cependant, en raison des prix trop élevés des soumissions pour l'installation de l'arche, les travaux avaient été reportés en 2019 et un pont temporaire avait été installé en 2018.

Les travaux ont donc débuté en juin et se sont terminés en septembre 2019. L'ouvrage a entièrement été mis en place avec des éléments de structure préfabriquée.

Enfin, la Division de projet d'HQ a confié de nombreux mandats aux directions des infrastructures et de projet de la Société au cours de l'année. Parmi ceux-ci se retrouvent notamment le concassage de 50 000 m<sup>3</sup> de matériaux granulaires pour la piste de l'aérodrome de LG-3, le changement de ponceaux sur le chemin Legrand, à Brisay, l'ajout d'infrastructures d'accueil pour un dortoir temporaire à Brisay, l'achat et la pose de signalisation pour les routes ESR et RTT ainsi que le débroussaillage des abords de chemin sur la RTT et sur la RDN.

## ACTIVITÉS DE SERVICES – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2019	2018
Revenus	<b>33 798 307</b>	26 702 785
Charges	<b>(31 511 582)</b>	(24 546 401)
<b>Marge brute</b>	<b>2 286 725</b>	2 156 384

## Réfection de la route de la Baie-James – Rétrospective financière

(en dollars)	2019	2018
Revenus	<b>13 283 658</b>	15 564 346
Charges	<b>(5 792 691)</b>	(3 908 061)
<b>Marge brute</b>	<b>7 490 967</b>	11 656 285

# Plan de développement 2018-2020

## MISSION

Favoriser, dans une perspective de développement durable, le développement économique, la mise en valeur et l'exploitation des ressources naturelles, autres que les ressources hydroélectriques relevant du mandat d'Hydro-Québec, et du territoire de la Baie-James. La Société peut notamment susciter et soutenir la réalisation de projets visant ces fins ou y participer.

## VISION

Œuvrer au développement du plein potentiel économique de la région.

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2019
1 <b>LA NOUVELLE GOUVERNANCE</b>	ORIENTATION 1 Susciter et soutenir des projets structurants pour l'économie de la région	AXE 1 Collaboration régionale, gouvernementale et institutionnelle	01 – Renforcer la collaboration avec le Gouvernement de la nation crie, le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James et l'Administration régionale Baie-James	<b>Nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus par la Société à la suite des demandes de ces entités</b> > Au moins 3 nouveaux projets structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020	> Atteinte de la cible non mesurée à ce jour > 3 projets ont été soutenus
			02 – Renforcer la collaboration avec les ministères, organismes et institutions à vocation économique	<b>Nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus par la Société auxquels participent ces organismes</b> > Au moins 3 nouveaux projets ou partenariats structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020	> Atteinte de la cible non mesurée à ce jour > 1 projet a été soutenu et 2 ententes de partenariat ont été conclues
2 <b>LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION</b>	ORIENTATION 2 Soutenir et diversifier l'économie de la région	AXE 2 Soutien aux entreprises	03 – Favoriser le maintien, la croissance et la création d'entreprises actives dans la région	<b>Investissements réalisés par la Société et ses partenaires dans les sociétés d'exploration minière et rendement annuel moyen des investissements</b> > 2 000 000 \$ d'investissements de la Société d'ici 2020, effet de levier d'au moins 5 et rendement annuel moyen de 3 %	> Atteinte de la cible non mesurée à ce jour > Les investissements ont atteint 2 375 310 \$ > L'effet de levier a été de 7,9 > Le rendement annuel moyen a été de 2,9 %
				<b>Investissements réalisés par la Société et ses partenaires dans les autres secteurs de l'économie et rendement annuel moyen des investissements</b> > 1 000 000 \$ d'investissements de la Société d'ici 2020, effet de levier d'au moins 5 et rendement annuel moyen de 8 %	> Atteinte de la cible non mesurée à ce jour > Les investissements ont atteint 5 592 482 \$ > L'effet de levier a été de 60,5 > Le rendement annuel moyen a été de 0,6 %
		AXE 3 Diversification économique	04 – Rechercher et soutenir des projets d'affaires novateurs	<b>Nombre de projets d'affaires novateurs réalisés et valeur de la contribution de la Société et de ses partenaires</b> > Au moins 3 projets d'affaires novateurs d'ici 2020 avec une contribution de la Société de 450 000 \$ et un effet de levier d'au moins 3	> Atteinte de la cible non mesurée à ce jour > 1 projet novateur a été soutenu > La valeur de la contribution de la SDBJ a été de 110 000 \$ > L'effet de levier a été de 5
		AXE 4 Retombées économiques régionales	05 – Stimuler la création de richesses dans la région	<b>Retombées économiques directes des contrats d'achat de biens et de services alloués par la Société excluant les contrats alloués dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James</b> > La proportion des contrats alloués aux entreprises régionales sera supérieure à 80 %	> Cible non atteinte > La valeur des contrats alloués aux entreprises de la région a été de 44 086 704 \$ jusqu'à maintenant, ce qui correspond à 79 % des contrats alloués
				<b>Retombées économiques directes des contrats d'achat de biens et de services alloués par la Société dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James</b> > La proportion des contrats alloués aux entreprises régionales sera supérieure à ce qui est prévu à la structure d'approvisionnement du projet, soit supérieure à 27,4 %	> Cible atteinte > La valeur des contrats alloués aux entreprises de la région a été de 65 747 532 \$ jusqu'à maintenant, ce qui correspond à 65,6 % des contrats alloués dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James
				<b>Proportion des salaires versés par la Société à ses employés résidant dans la région</b> > La proportion sera supérieure à 70 %	> Cible atteinte > La valeur des salaires versés aux employés résidant dans la région a été de 5 938 841 \$ jusqu'à maintenant, ce qui correspond à une proportion de 74 % des salaires versés

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2019
<p><b>3</b></p> <p><b>DES INFRASTRUCTURES STRATÉGIQUES POUR LA RÉGION</b></p>	<p><b>ORIENTATION 3</b></p> <p>Contribuer au développement, à l'entretien et à l'exploitation d'infrastructures stratégiques pour la région</p>	<p><b>AXE 5</b></p> <p>Entretien, exploitation et préservation d'infrastructures stratégiques sous mandat de la SDBJ</p>	<p><b>06</b> – Réaliser le mandat de gestion du projet de réfection de la route de la Baie-James</p>	<p><b>Indice de performance des coûts (IPC), indice de performance des délais (IPD) et indice de performance pour l'achèvement du projet (IPAP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'IPC et l'IPD sont supérieurs à 1,0 chaque semestre</li> <li>&gt; L'IPAP est inférieur ou égal à 1,0 chaque semestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible atteinte; l'IPC a été de 1,26 au 31 mars 2019 et de 1,23 au 30 septembre 2019</li> <li>&gt; Cible non atteinte; l'IPD a été de 0,70 au 31 mars 2019 et de 0,88 au 30 septembre 2019</li> <li>&gt; Cible atteinte; l'IPAP a été de 0,89 au 31 mars 2019 et de 0,76 au 30 septembre 2019</li> </ul>
				<p><b>Délai de production des rapports d'avancement stipulés au plan de gestion du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rapport mensuel : délai maximum de 14 jours suivant la fin de chaque mois</li> <li>&gt; Rapport sommaire : délai maximum de 45 jours suivant le 31 mars et le 30 septembre de chaque année</li> <li>&gt; Rapport annuel : délai maximum de 120 jours suivant la fin de chaque exercice financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible atteinte; le délai de production moyen indiqué au rapport mensuel a été de 11,2 jours</li> <li>&gt; Cible atteinte; le délai de production moyen indiqué au rapport sommaire a été de 45 jours</li> <li>&gt; Cible atteinte; le délai de production indiqué au rapport annuel a été de 120 jours</li> </ul>
			<p><b>07</b> – Mettre en place des pratiques tarifaires conformes aux meilleures pratiques de l'industrie à l'aéroport de La Grande-Rivière</p>	<p><b>Date de mise en place de la nouvelle grille tarifaire</b></p> <p>D'ici le 31 décembre 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible non atteinte</li> <li>&gt; Aucune nouvelle grille tarifaire n'a été mise en place en 2019</li> </ul>
			<p><b>08</b> – Assurer la rentabilité de l'exploitation du relais routier du km 381</p>	<p><b>Marge brute générée par l'exploitation du relais routier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Atteinte ou dépassement des marges brutes suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Année 2018 : 326 671 \$</li> <li>- Année 2019 : 378 698 \$</li> <li>- Année 2020 : 393 851 \$</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible non atteinte</li> <li>&gt; Année 2018 : 252 537 \$</li> <li>&gt; Cible atteinte</li> <li>&gt; Année 2019 : 457 964 \$</li> </ul>
		<p><b>AXE 6</b></p> <p>Développement et exploitation d'infrastructures stratégiques</p>	<p><b>09</b> – Développer le plein potentiel de l'aéroport de La Grande-Rivière</p>	<p><b>Pourcentage d'autofinancement des frais d'exploitation de l'aéroport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 70 % d'ici la fin 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Atteinte de la cible non mesurée à ce jour</li> <li>&gt; Le pourcentage d'autofinancement a été de 42,8 % en 2018 et de 43,1 % en 2019</li> </ul>
			<p><b>10</b> – Contribuer à l'exploitation d'autres infrastructures stratégiques</p>	<p><b>Nombre de nouveaux mandats d'entretien et d'exploitation d'infrastructures stratégiques qui seront confiés à la Société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Au moins 3 nouveaux mandats d'ici la fin 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Atteinte de la cible non mesurée à ce jour</li> <li>&gt; 2 nouveaux mandats ont été obtenus</li> </ul>

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2019
<p><b>4</b></p> <p><b>UNE ORGANISATION PERFORMANTE</b></p>	<p><b>ORIENTATION 4</b></p> <p>Être une organisation performante</p>	<p><b>AXE 7</b></p> <p><b>Gestion de ses actifs</b></p>	<p><b>11</b> – Mettre en œuvre un programme optimal d’entretien et de mise aux normes de ses bâtiments et de ses équipements</p>	<p><b>Date à laquelle le programme sera complété incluant les projections financières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; D’ici le 30 avril 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible non atteinte</li> <li>&gt; La programmation a été complétée en novembre 2018</li> </ul>
				<p><b>Degré d’avancement dans la mise en œuvre du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 20 % au 31 décembre 2018</li> <li>&gt; 40 % au 31 décembre 2019</li> <li>&gt; 60 % au 31 décembre 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible non atteinte</li> <li>&gt; L’avancement dans la mise en œuvre du programme a été de 10 % au 31 décembre 2019</li> </ul>
				<p>Élaboration du programme de mobilisation de la main-d’œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme sera complété à 100 % d’ici le 31 décembre 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible atteinte</li> <li>&gt; Le programme a été complété à 100 % en décembre 2018</li> </ul>
		<p><b>AXE 8</b></p> <p><b>Ressources humaines</b></p>	<p><b>12</b> – Mettre en place une stratégie et des processus de gestion des ressources humaines stimulants et adaptés au contexte de la région</p>	<p>Mesure de mise en œuvre du programme de mobilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les membres du personnel régulier auront participé au programme d’ici la fin 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible atteinte</li> <li>&gt; Transmission du programme aux membres du personnel le 17 décembre 2019 et participation rétroactive au 1<sup>er</sup> janvier 2019</li> </ul>
				<p>Bénéfice d’exploitation cumulé de 2018 à 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Générer un bénéfice d’exploitation cumulé supérieur à 1 890 641 \$, excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible atteinte</li> <li>&gt; Le bénéfice d’exploitation cumulé de 2018 à 2019 est de 3 477 930 \$, excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James</li> </ul>
				<p>Audits internes des systèmes mis en place</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes implantés seront audités au plus tard le 31 mars de chaque année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible non atteinte</li> <li>&gt; Un audit a été réalisé en août 2019</li> </ul>
		<p><b>AXE 9</b></p> <p><b>Processus d'affaires</b></p>	<p><b>14</b> – Élaborer et mettre en place des systèmes d’amélioration continue des processus</p>	<p>Date d’implantation des tableaux de bord financiers adaptés aux besoins des gestionnaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantation complétée dans toutes les directions d’ici le 30 septembre 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cible non atteinte</li> <li>&gt; Les tableaux de bord seront implantés dans toutes les directions en 2020</li> </ul>
				<p><b>15</b> – Améliorer les informations de gestion financière</p>	

# Bilan cumulatif des résultats du plan de développement

## 1 LA NOUVELLE GOUVERNANCE

La région vit actuellement une profonde transformation en matière de gouvernance ; il en résultera assurément une plus forte collaboration entre les différents ordres de gouvernement, tant cris que jamésiens pour le développement économique de la région. L'expertise de la SDBJ est maintenant bien reconnue. La Société jouit aussi d'une notoriété bien établie. Son rôle en matière de développement économique régional pourra alors s'accroître au cours des prochaines années.

### ENJEU 1

La SDBJ doit s'associer à l'ensemble des forces régionales afin d'agir en concertation dans certains dossiers qui pourront entraîner de véritables retombées pour l'économie régionale. À cet égard, elle pourra élargir son champ d'action, compte tenu de sa mission, de son territoire d'intervention, de ses compétences et de ses moyens d'intervention.

### ORIENTATION 1

#### Susciter et soutenir des projets structurants pour l'économie de la région

Cette orientation découle de l'importance de relever les grands défis liés à l'économie régionale ainsi qu'à la vitalité des différentes villes, communautés et localités de la région. Elle passe aussi par la création de partenariats régionaux ainsi que par une plus forte collaboration avec les ministères et organismes à vocation économique.

#### Axe 1

#### Collaboration régionale, gouvernementale et institutionnelle

##### Objectif 1

Renforcer la collaboration avec le Gouvernement de la Nation crie, le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James et l'Administration régionale Baie-James

**Indicateur :** Nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus.

**Définition :** Cet indicateur fait référence au nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus par la SDBJ à la suite des demandes de ces différentes entités. Il réfère aussi à des projets ou des partenariats instigués par la SDBJ auxquels au moins une de ces entités participe.

#### Cible à atteindre

Au moins trois nouveaux projets structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020.

#### Résultats obtenus à la fin de 2019

L'atteinte de cette cible sera mesurée à la fin de l'année 2020. Jusqu'à présent, la SDBJ est engagée dans trois projets structurants :

- Participation au pôle d'innovation régionale et création d'un organisme à but non lucratif (OBNL) pour son établissement en collaboration avec l'ARBJ et le GNC.
- Participation au Fonds Restor-Action Cri, créé en partenariat avec le GNC, le GREIBJ et le MERN.
- Participation à la création d'un fonds d'investissement minier, en collaboration avec l'ARBJ.

**Objectif 2**

Renforcer la collaboration avec les ministères, organismes et institutions à vocation économique

**Indicateur :** Nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus.

**Définition :** Cet indicateur fait référence au nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus par la SDBJ auxquels participent ces organismes.

**Cible à atteindre**

Au moins trois nouveaux projets structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020.

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

- L'atteinte de cette cible sera mesurée à la fin de l'année 2020. Jusqu'à présent, la SDBJ a soutenu un projet et conclu deux ententes de partenariat :
  - Partenariat avec la CDEC afin de réaliser un des projets priorités dans le cadre de son plan de diversification économique 2017-2020.
  - Entente avec la SIDEX pour la création du programme Forage Baie-James 2019 et 2020.
  - Entente avec l'Association crie de pourvoirie et de tourisme (ACPT, mieux connue sous l'acronyme « COTA ») relativement à la fourniture et à l'installation de panneaux d'information touristique sur la route de la Baie-James et les chemins d'accès aux communautés cries d'Eastmain, Wemindji, Waskaganish et Chisasibi.

## 2 LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION

L'offre de financement de la SDBJ contribue au maintien et à la création d'entreprises essentielles à l'économie régionale. Elle soutient aussi l'entrée en affaires de nouveaux promoteurs de même que l'exploration minière. La recherche de nouveaux créneaux de développement constitue un enjeu majeur à la diversification économique. Les pratiques d'affaires de la SDBJ permettent aussi de fournir des occasions de développement supplémentaires pour les entreprises de la région dans le cadre des différents mandats qu'elle réalise.

**ENJEU 2**

L'offre de service de la SDBJ en matière de financement doit être maintenue afin qu'elle contribue au maintien et à la création d'entreprises. Il faut aussi adopter une approche proactive afin de soutenir la réalisation des projets les plus prometteurs. Il faut alors pouvoir investir dès le stade de prédémarrage, de concert avec d'autres partenaires. Les projets qui résulteront d'une telle approche seront de véritables catalyseurs de développement régional. Les pratiques d'affaires de la SDBJ en matière d'octroi de contrats contribuent aussi au maintien d'entreprises dans la région.

**ORIENTATION 2**

**Soutien et diversifier l'économie de la région**

Cette orientation est en lien direct avec la mission de la Société. Elle découle de la nécessité de soutenir les projets entrepreneuriaux, de renforcer et de diversifier l'économie et d'améliorer la qualité de vie des diverses populations de la région.

**Axe 2**

**Soutien aux entreprises**

**Objectif 3**

Favoriser le maintien, la croissance et la création d'entreprises actives dans la région

**Indicateurs :** Investissements réalisés par la SDBJ et ses partenaires dans les sociétés d'exploration minière.

**Définition :** Ces indicateurs réfèrent au montant total des investissements réalisés par la SDBJ dans des sociétés d'exploration minière actives dans la région, à l'effet de levier de ces investissements ainsi qu'au rendement du portefeuille de placements miniers.

**Cibles à atteindre**

- Ces investissements seront d'au moins 2 000 000 \$ d'ici la fin 2020.
- Ces investissements généreront un effet de levier d'au moins 5.
- Le rendement annuel moyen de ce portefeuille de placements sera de 3 %.

### Résultats obtenus à la fin de 2019

- L'atteinte de ces cibles sera mesurée à la fin de l'année 2020. Il est cependant possible de constater que le montant des investissements réalisés jusqu'à aujourd'hui dépasse déjà l'objectif fixé pour 2020. Jusqu'à présent, les investissements réalisés par la SDBJ ont totalisé 2 375 310 \$, ce qui a généré des investissements totaux de 18 725 250 \$, pour un effet de levier de 7,9 et un rendement annuel moyen de 2,9 %.
- En 2018, les investissements réalisés par la SDBJ ont été de 1 300 350 \$, générant des investissements de 8 993 250 \$, pour un effet de levier de 6,9 et un rendement annuel de -18,9 %.
- En 2019, les investissements réalisés par la SDBJ ont été de 1 074 960 \$, générant des investissements de 9 732 000 \$, pour un effet de levier de 9,1 et un rendement annuel de 24,7 %.

**Indicateurs :** Investissements réalisés par la SDBJ et ses partenaires dans les entreprises actives dans les autres secteurs de l'économie.

**Définition :** Ces indicateurs réfèrent au montant total des investissements et des placements réalisés par la SDBJ dans les entreprises actives des autres secteurs de l'économie, à l'effet de levier de ces investissements ainsi qu'au rendement du portefeuille de placements privés.

### Cibles à atteindre

- Ces investissements seront d'au moins 1 000 000 \$ d'ici la fin 2020.
- Ces investissements généreront un effet de levier d'au moins 5.
- Le rendement annuel moyen de ce portefeuille de placements sera de 8 %.

### Résultats obtenus à la fin de 2019

- L'atteinte de ces cibles sera mesurée à la fin de l'année 2020. Il est cependant possible de constater que le montant des investissements réalisés jusqu'à aujourd'hui dépasse déjà l'objectif fixé pour 2020. Jusqu'à présent, les investissements réalisés par la SDBJ ont totalisé 5 592 482 \$, ce qui a généré des investissements totaux de 338 308 795 \$, pour un effet de levier de 60,5 et un rendement annuel moyen de 0,6 %.
- En 2018, les investissements réalisés par la SDBJ ont été de 516 970\$, générant des investissements de 1 005 518 \$, pour un effet de levier de 1,9 et un rendement annuel de 2,9 %.
- En 2019, les investissements réalisés par la SDBJ ont été de 5 075 512 \$, générant des investissements de 337 303 277 \$, pour un effet de levier de 66,5 et un rendement annuel de -1,6 %.

### Axe 3

#### Diversification économique

#### Objectif 4

Rechercher et soutenir des projets d'affaires novateurs

**Indicateurs :** Nombre de projets d'affaires novateurs réalisés et valeur de la contribution de la SDBJ et de ses partenaires.

**Définition :** Ces indicateurs correspondent au nombre de projets d'affaires novateurs qui seront mis en œuvre à la suite de la participation de la SDBJ et de ses partenaires ainsi qu'à la valeur de leur contribution dans le soutien de tels projets. Un projet novateur est caractérisé par l'apport d'une technologie, d'un procédé ou d'un produit démontrant des perspectives intéressantes en ce qui a trait au potentiel de croissance et de diversification économique.

### Cibles à atteindre

- Au moins trois projets d'affaires novateurs seront réalisés d'ici la fin 2020.
- Les investissements dans de tels projets atteindront 450 000 \$ d'ici la fin 2020.
- Ces investissements généreront un effet de levier d'au moins 3.

### Résultats obtenus à la fin de 2019

- L'atteinte de ces cibles sera mesurée à la fin de l'année 2020. Jusqu'à présent, le projet soutenu en 2018 a fait l'objet d'une nouvelle ronde de financement en 2019.
- Un montant de 60 000 \$ a été investi en 2019 dans le projet Nordext inc. afin de soutenir le plan de précommercialisation de l'entreprise. L'investissement total de la SDBJ totalise 110 000 \$ jusqu'à présent, pour un effet de levier de 5.

**Axe 4****Retombées économiques régionales****Objectif 5**

Stimuler la création de richesses dans la région

**Indicateurs :** Retombées économiques directes des contrats d'achat de biens et de services alloués par la SDBJ, excluant les contrats alloués dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James.

Retombées économiques directes des contrats d'achat de biens et de services alloués par la SDBJ dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James.

Emplois occupés par les membres de son personnel qui demeurent sur le territoire.

**Définition :** Ces indicateurs correspondent à la proportion des contrats d'achat de biens et de services supérieurs à 25 000 \$ confiés par la SDBJ à des entreprises régionales dans le cadre de ses activités courantes ainsi que dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James, de même qu'à la proportion des salaires versés aux employés de la SDBJ résidant sur le territoire.

**Cibles à atteindre**

La proportion des contrats alloués aux entreprises régionales, excluant les contrats alloués dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James, sera supérieure à 80 %.

La proportion des contrats alloués aux entreprises régionales dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James sera supérieure à ce qui est prévu à la structure d'approvisionnement du projet, soit supérieure à 27,4 %.

Les salaires versés à des employés résidant sur le territoire représenteront une proportion supérieure à 70 %.

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

Retombées directes liées aux contrats et aux emplois

		Valeur totale	Valeur en région	Proportion
	<b>2018</b>	<b>24 249 516 \$</b>	19 743 099 \$	81,4 %
Contrats d'achat de biens et services, en excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James	<b>2019</b>	<b>31 679 103 \$</b>	24 343 605 \$	76,8 %
	<b>Total</b>	<b>55 928 619 \$</b>	44 086 704 \$	78,8 %
	<b>2018</b>	<b>38 695 908 \$</b>	33 110 309 \$	85,6 %
Contrats d'achat de biens et services pour le projet de réfection de la route de la Baie-James	<b>2019</b>	<b>61 507 070 \$</b>	32 637 224 \$	53,1 %
	<b>Total</b>	<b>100 202 978 \$</b>	65 747 533 \$	65,6 %
	<b>2018</b>	<b>4 081 258 \$</b>	3 004 532 \$	73,6 %
Salaires	<b>2019</b>	<b>3 959 551 \$</b>	2 979 309 \$	75,2 %
	<b>Total</b>	<b>8 040 809 \$</b>	5 983 841 \$	74,4 %

## 3 DES INFRASTRUCTURES STRATÉGIQUES POUR LA RÉGION

### ENJEU 3

L'ouverture et l'accessibilité au territoire constituent des éléments déterminants dans le succès du Plan Nord, de même que dans la prospérité économique des villes, communautés et localités de la région. En plus de développer de nouvelles infrastructures stratégiques pour la région, des investissements sont requis afin de préserver les infrastructures de transport existantes. Il importe que la route de la Baie-James puisse bénéficier d'un financement adéquat afin d'y offrir un seuil d'entretien minimal et d'y effectuer les travaux de réfection requis. La pérennité de l'aéroport de La Grande-Rivière doit aussi être assurée, ce qui passe notamment par le développement de son plein potentiel. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Nord, le développement, le maintien et la préservation d'autres infrastructures stratégiques pourraient s'avérer nécessaires. La SDBJ, de par sa mission de développement économique et ses pouvoirs d'intervention, pourrait contribuer au développement et à l'exploitation de telles infrastructures.

### ORIENTATION 3

#### Contribuer au développement, à l'entretien et à l'exploitation d'infrastructures stratégiques pour la région

Le développement du plein potentiel économique de la région nécessite la préservation de ses infrastructures stratégiques ainsi que le développement d'autres infrastructures essentielles. La SDBJ bénéficie maintenant d'un budget plus adéquat afin d'assurer l'entretien régulier et réaliser le projet de réfection de la route de la Baie-James. Elle sera notamment bénéficiaire de contributions financières de la Société du Plan Nord (SPN), d'HQ, du MTQ et du gouvernement du Canada pour réaliser les travaux relatifs à l'entretien et à la réfection de la route de la Baie-James conformément aux modalités prescrites au plan de gestion approuvé pour ce projet. La SDBJ devra donc réaliser le projet dans les délais et le cadre prévus à l'entente pour le projet de réfection de la route de la Baie-James conclue entre le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada.

Par ailleurs, la SDBJ est déjà mandataire d'HQ et du MTQ pour la gestion, l'entretien et l'exploitation d'infrastructures de transport. Elle pourrait alors jouer un rôle plus actif dans le développement, le maintien et la préservation d'autres infrastructures stratégiques, et ce, en étroite collaboration avec le SPN et les diverses parties prenantes régionales.

#### Axe 5

#### Entretien, exploitation et préservation d'infrastructures stratégiques sous mandat de la SDBJ

#### Objectif 6

Réaliser le mandat de gestion du projet de réfection de la route de la Baie-James

**Indicateurs :** L'indice de performance des coûts (IPC), l'indice de performance des délais (IPD) et l'indice de performance pour l'achèvement du projet (IPAP).

**Définition :** L'IPC correspond au rapport entre la valeur acquise (VA) et le coût réel (CR) des travaux de réfection réalisés à la fin d'un semestre. L'IPD est le rapport entre la VA et la valeur planifiée (VP) des travaux de réfection à la fin d'un semestre. L'IPAP est le rapport entre le budget prévu pour le projet moins la VA et le budget prévu pour le projet moins le CR des travaux.

La VA calculée est une valeur fictive qui représente la valeur des travaux de réfection effectués à la fin d'un semestre. Elle est calculée en multipliant le budget prévu pour le projet par le pourcentage d'avancement à la fin du semestre.

#### Cibles à atteindre

- L'IPC et l'IPD sont supérieurs à 1,0 à chaque semestre.
- L'IPAP est inférieur ou égal à 1,0 à chaque semestre.

#### Résultats obtenus en 2019

- Cible atteinte. L'IPC a été de 1,26 au 31 mars 2019 et de 1,23 au 30 septembre 2019.
- Cible non atteinte. L'IPD a été de 0,70 au 31 mars 2019 et de 0,88 au 30 septembre 2019.
- Cible atteinte. L'IPAP a été de 0,89 au 31 mars 2019 et de 0,76 au 30 septembre 2019.

**Indicateur :** Délais de production des rapports d'avancement du projet de réfection de la route de la Baie-James.

**Définition :** Cet indicateur fait référence aux délais de transmission des différents rapports périodiques d'avancement du projet stipulés au plan de gestion du projet de la route de la Baie-James.

#### Cibles à atteindre

- Produire les rapports d'avancement mensuels dans un délai maximum de 14 jours de la fin de chaque mois.
- Produire un rapport sommaire de l'état d'avancement du projet dans un délai maximum de 45 jours suivant le 31 mars et le 30 septembre de chaque année.
- Produire un rapport d'avancement annuel dans un délai maximum de 120 jours à la suite de la fin de chaque exercice financier de la SDBJ.

#### Résultats obtenus à la fin de 2019

- Cible atteinte. Le délai de production moyen des rapports d'avancement mensuels a été de 11,2 jours.
- Cible atteinte. Le délai de production moyen des rapports semestriels a été de 45 jours.
- Cible atteinte. Le délai de production du rapport annuel a été de 120 jours.

#### Objectif 7

Mettre en place des pratiques tarifaires conformes aux meilleures pratiques de l'industrie à l'aéroport de La Grande-Rivière

**Indicateur :** Date de mise en place.

**Définition :** Cet indicateur réfère à la date de mise en place de la nouvelle tarification des différents services aéroportuaires à l'aéroport.

#### Cible à atteindre

- La nouvelle grille tarifaire sera mise en vigueur d'ici le 31 décembre 2018.

#### Résultats obtenus à la fin de 2019

Cible non atteinte.

La grille tarifaire établie en juin 2018 n'a pas été mise en vigueur. Une nouvelle proposition sera élaborée au cours de l'année 2020. Entretemps, il a été convenu d'appliquer à la grille tarifaire existante une indexation au taux de l'IPC du Québec chaque année, et ce, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

#### Objectif 8

Assurer la rentabilité de l'exploitation du relais routier du km 381

**Indicateur :** Marge brute.

**Définition :** Cet indicateur fait référence à la marge brute générée par l'exploitation du relais routier.

#### Cible à atteindre

Atteinte ou dépassement des marges brutes projetées de 2018 à 2020 :

**2018 :** 326 671 \$

**2019 :** 378 698 \$

**2020 :** 393 851 \$

#### Résultats obtenus à la fin de 2019

- Cible non atteinte. Une marge brute de 252 537 \$ a été générée en 2018
- Cible atteinte. Une marge brute de 457 964 \$ a été générée en 2019.

**Axe 6****Développement et exploitation d'infrastructures stratégiques****Objectif 9****Développer le plein potentiel de l'aéroport de La Grande-Rivière****Indicateur :** Pourcentage d'autofinancement de l'exploitation.**Définition :** Cet indicateur correspond à la proportion des revenus de l'aéroport sur le montant total des dépenses d'exploitation.**Cible à atteindre**

- Le pourcentage d'autofinancement atteindra 70 % d'ici la fin 2020.

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

- L'atteinte de cette cible sera mesurée à la fin de l'année 2020.
- Le pourcentage d'autofinancement a été de 42,8 % en 2018.
- Le pourcentage d'autofinancement a été de 43,1 % en 2019.

**Objectif 10****Contribuer à l'exploitation d'autres infrastructures stratégiques****Indicateur :** Nouveaux mandats.**Définition :** Cet indicateur fait référence au nombre de nouveaux mandats d'entretien et d'exploitation d'infrastructures stratégiques qui seront confiés à la SDBJ.**Cible à atteindre**

Au moins trois nouveaux mandats seront confiés à la SDBJ d'ici la fin 2020.

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

L'atteinte de cette cible sera mesurée à la fin de l'année 2020. Jusqu'à présent, la SDBJ a obtenu deux nouveaux mandats :

- L'avitaillement pour l'aérodrome de Matagami.
- Le déneigement des rues et des routes de la localité de Radisson.

**4 UNE ORGANISATION PERFORMANTE****ENJEU 4**

Les défis que la SDBJ entend relever au cours des prochaines années sont stimulants. Ils nécessitent cependant qu'elle rehausse sa capacité à les relever. La SDBJ a de solides assises, mais aussi des éléments plus fragiles qu'il importe maintenant de consolider. C'est dans cette perspective qu'une série d'initiatives devront être mises de l'avant afin de consolider, voire améliorer la performance de l'organisation, autant d'un point de vue économique et humain qu'environnemental. Pour y arriver, il faudra agir sur trois axes, soit la gestion de ses actifs, les ressources humaines et l'amélioration continue de ses processus d'affaires.

Du point de vue de ses actifs, les efforts seront mis à implanter des programmes d'entretien préventif des équipements, des programmes d'entretien et de réfection des bâtiments, tout en ayant une préoccupation constante d'amélioration de la situation financière et de la rentabilité de la SDBJ. Du côté des ressources humaines, l'atteinte du plein potentiel des ressources humaines sera visée ainsi que l'amélioration de la satisfaction au travail. Pour bien performer, la SDBJ doit assurer une grande quantité de processus différents contribuant pour chacun d'eux à l'ajout de valeur, elle doit ainsi viser une constante amélioration de son efficacité pour répondre aux défis que l'environnement lui propose.

## ORIENTATION 4

### Être une organisation performante

La SDBJ entend devenir une organisation davantage performante en effectuant une saine gestion de ses actifs, en valorisant davantage ses ressources humaines ainsi qu'en améliorant constamment ses processus d'affaires.

#### Axe 7

##### Gestion de ses actifs

#### Objectif 11

**Mettre en œuvre un programme optimal d'entretien et de mise aux normes de ses bâtiments et de ses équipements**

**Indicateur :** Date à laquelle le programme sera complété incluant les projections financières.

**Définition :** Cet indicateur est la date fixée pour compléter le programme optimal d'entretien et de mise aux normes.

##### Cible à atteindre

- Compléter la programmation d'ici la fin avril 2018.

##### Résultats obtenus à la fin de 2019

- Cible non atteinte.
- La programmation a été complétée en novembre 2018.

**Indicateur :** Degré d'avancement dans la mise en œuvre du programme.

**Définition :** Mesure de l'implantation du programme en pourcentage.

##### Cibles à atteindre

- 20 % d'avancement au 31 décembre 2018.
- 40 % d'avancement au 31 décembre 2019.
- 60 % d'avancement au 31 décembre 2020.

##### Résultats obtenus à la fin de 2019

- Cible annuelle non atteinte.
- 0 % d'avancement en 2018.
- 10 % d'avancement en 2019.

#### Axe 8

##### Ressources humaines

#### Objectif 12

**Mettre en place une stratégie et des processus de gestion des ressources humaines stimulants et adaptés au contexte de la région**

**Indicateur :** Élaboration d'un programme de mobilisation de la main-d'œuvre.

**Définition :** Degré d'avancement du programme de mobilisation.

##### Cible à atteindre

- Le programme sera complété à 100 % d'ici le 31 décembre 2018.

##### Résultats obtenus à la fin de 2019

- Cible atteinte. Le programme a été complété et approuvé par le président-directeur général de la SDBJ le 13 décembre 2018.

**Indicateur :** Mise en œuvre du programme de mobilisation.

**Définition :** Mesures de la mise en œuvre du programme.

##### Cible à atteindre

- Tous les membres du personnel régulier auront participé au programme d'ici la fin 2019.

##### Résultats obtenus à la fin de 2019

- Cible atteinte.
- Le programme a été transmis aux membres du personnel le 17 décembre 2019. Les employés ont pu bénéficier de certains de ses avantages rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

**Axe 9****Processus d'affaires****Objectif 13****Générer des bénéfices d'exploitation**

**Indicateur :** Bénéfices d'exploitation cumulés de 2018 à 2020.

**Définition :** Le bénéfice d'exploitation se définit comme étant le bénéfice avant les pertes sur radiation de prêts, les moins-values sur prêts et les moins-values durables sur placements.

**Cible à atteindre**

- Générer un bénéfice d'exploitation cumulé supérieur à 1 890 641 \$ de 2018 à 2020 (excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James).

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

- L'atteinte de cette cible sera mesurée à la fin de l'année 2020. Jusqu'à maintenant, le bénéfice d'exploitation cumulé (excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James) a été de 3 477 930 \$.
- Le bénéfice d'exploitation a été de 1 474 076 \$ en 2018.
- Le bénéfice d'exploitation a été de 2 003 854 \$ en 2019.

**Objectif 14****Élaborer et mettre en place des systèmes d'amélioration continue des processus**

**Indicateur :** Audits internes des systèmes mis en place.

**Définition :** La date limite de réalisation des audits des systèmes implantés.

**Cible à atteindre**

- Les systèmes implantés seront audités au plus tard le 31 mars de chaque année.

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

- Cible annuelle non atteinte.
- Un audit externe du système de gestion de la sécurité (SGS) de l'aéroport de La Grande-Rivière a été réalisé par SPV Consultant en août 2019.
- Un audit externe de l'aéroport de La Grande-Rivière a été réalisé par Transports Canada en novembre 2018.

**Objectif 15****Améliorer les informations de gestion financière**

**Indicateur :** Tableaux de bord financiers.

**Définition :** Cet indicateur fait référence à la date d'implantation de tableaux de bord financiers adaptés aux besoins des gestionnaires.

**Cible à atteindre**

Implantation complétée dans toutes les directions d'ici le 30 septembre 2018.

**Résultats obtenus à la fin de 2019**

- Cible non atteinte.
- Les tableaux de bord seront implantés dans toutes les directions en 2020.



# Section financière

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES  
ÉTATS FINANCIERS  
DE L'EXERCICE CLOS LE  
31 DÉCEMBRE 2019**

**TABLE DES MATIÈRES**

	Page
<b>RAPPORT DE LA DIRECTION</b> .....	<b>1</b>
<b>RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT</b> .....	<b>2-3</b>
 <b>ÉTATS FINANCIERS</b>	
État des résultats .....	4
État de la situation financière .....	5
État de la variation de la dette nette .....	6
État des flux de trésorerie .....	7
Notes complémentaires .....	8 à 27

**RAPPORT DE LA DIRECTION**

Les états financiers de la Société de développement de la Baie-James (la Société) ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix des méthodes comptables appropriées et qui respectent les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes, conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables. La Société reconnaît qu'elle est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui la régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers.

Le Vérificateur général du Québec a procédé à l'audit des états financiers de la Société, conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, et son rapport de l'auditeur indépendant expose la nature et l'étendue de cet audit et l'expression de son opinion. Le Vérificateur général du Québec peut, sans aucune restriction, rencontrer le conseil d'administration pour discuter de tout élément qui concerne son audit.

Le président-directeur général,

A blue ink signature of Alain Coulombe, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke.

Alain Coulombe, MBA

Matagami, le 14 mai 2020



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Finances

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### Opinion

J'ai effectué l'audit des états financiers de la Société de développement de la Baie-James (« l'entité »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2019, et l'état des résultats, l'état de la variation de la dette nette et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À mon avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 décembre 2019, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

#### Fondement de l'opinion

J'ai effectué mon audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui m'incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Je suis indépendante de l'entité conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et je me suis acquittée des autres responsabilités déontologiques qui m'incombent selon ces règles. J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

#### Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

#### Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Mes objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant mon opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

3

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, j'exerce mon jugement professionnel et je fais preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- j'identifie et évalue les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, je conçois et mets en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunis des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder mon opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- j'acquies une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;
- j'apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- je tire une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si je conclus à l'existence d'une incertitude significative, je suis tenue d'attirer l'attention des lecteurs de mon rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Mes conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de mon rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'entité à cesser son exploitation;
- j'évalue la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécie si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Je communique aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et mes constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que j'aurais relevée au cours de mon audit.

### **Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

Conformément aux exigences de la *Loi sur le vérificateur général* (RLRQ, chapitre V-5.01), je déclare qu'à mon avis ces normes ont été appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Pour la vérificatrice générale du Québec,

#### ***Original signé***

Yves Doré, CPA auditeur, CA  
Directeur général d'audit par intérim

Québec, le 14 mai 2020

4

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS**  
**DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019**

	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>Budget</b>	<b>Réel</b>	<b>Réel</b>
<b>REVENUS</b>			
Prestations de services	15 907 450 \$	22 562 455 \$	15 941 069 \$
Contributions aux frais d'entretien et d'exploitation	4 610 562	4 587 323	4 544 623
Ventes	5 635 492	5 730 601	5 445 167
Location	287 571	233 123	339 721
Subventions	9 521 460	18 616 124	20 404 140
Revenus de gestion	2 097 092	1 774 967	1 423 602
Revenus de placements (note 4)	787 923	839 967	506 842
Revenus d'engagements	43 000	81 698	58 529
Gains sur disposition d'immobilisations corporelles	-	110 391	19 637
Quote-part dans les résultats du partenariat commercial	3 500	14 084	1 916
Autres revenus	70 235	89 626	92 964
	<u>38 964 285</u>	<u>54 640 359</u>	<u>48 778 210</u>
<b>CHARGES</b>			
Services d'entrepreneurs	19 286 373	26 293 675	20 227 253
Traitements et avantages sociaux	4 868 851	4 148 622	4 122 345
Achats (note 10)	3 281 345	3 165 578	3 215 148
Entretien et réparations	1 189 256	1 545 646	1 552 674
Électricité	304 473	230 041	242 391
Taxes, licences et permis	258 969	250 572	250 838
Frais de location	228 821	252 709	241 260
Frais liés au personnel	270 498	259 857	279 149
Assurances	222 330	218 668	208 150
Communications	231 216	247 930	238 290
Publicité	27 700	31 629	14 586
Frais de bureau	54 350	62 265	57 252
Matériaux de voirie	1 065 475	958 857	653 566
Créances douteuses	-	-	(283)
Amortissement des immobilisations corporelles (note 17)	5 597 539	4 920 386	3 271 381
Honoraires professionnels	675 986	447 750	359 334
Décontamination d'un terrain		551 521	80 267
Études et développement de marchés	80 000	88 710	-
Moins-value sur prêts		46 332	(21 000)
Moins-value durable sur placements (note 8)	-	749 270	354 777
Intérêts et frais bancaires	930 687	624 156	192 807
Intérêts sur la dette à long terme	1 416 455	846 966	441 441
	<u>39 990 324</u>	<u>45 941 140</u>	<u>35 981 626</u>
<b>BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) DE L'EXERCICE (note 3)</b>	<u>(1 026 039) \$</u>	8 699 219	12 796 584
<b>DÉFICIT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		<u>(19 477 273)</u>	<u>(32 273 857)</u>
<b>DÉFICIT CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE</b>		<u>(10 778 054) \$</u>	<u>(19 477 273) \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES**  
**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE**  
**AU 31 DÉCEMBRE 2019**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		
Encaisse	15 535 156 \$	15 958 836 \$
Débiteurs (note 5)	10 483 991	9 482 282
Subventions à recevoir (note 6)	4 503 222	529 905
Prêts (note 7)	5 659 596	877 793
Placements (note 8)	8 338 227	8 455 197
Participation dans un partenariat commercial (note 9)	465 478	451 394
Stocks destinés à la vente (note 10)	385 866	334 098
Actif au titre des prestations constituées (note 19)	920 700	922 900
	<u>46 292 236</u>	<u>37 012 405</u>
<b>PASSIFS</b>		
Emprunt bancaire (note 11)	68 511 092	24 260 328
Créditeurs et charges à payer (note 12)	14 616 290	9 909 075
Vacances à payer	209 800	242 076
Passif au titre des sites contaminés (note 13)	830 000	370 000
Retenues sur contrats	170 557	463 803
Revenus reportés (note 14)	2 067 978	3 539 455
Dette à long terme (note 15)	26 156 139	15 533 801
	<u>112 561 856</u>	<u>54 318 538</u>
<b>DETTE NETTE</b>	<u>(66 269 620)</u>	<u>(17 306 133)</u>
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>		
Immobilisations corporelles (note 17)	135 299 614	77 620 358
Charges payées d'avance	16 952	33 502
	<u>135 316 566</u>	<u>77 653 860</u>
<b>CAPITAL-ACTIONS (note 18)</b>	<u>79 825 000</u>	<u>79 825 000</u>
<b>DÉFICIT CUMULÉ</b>	<u>(10 778 054) \$</u>	<u>(19 477 273) \$</u>
<b>ÉVENTUALITÉS (note 24)</b>		
<b>OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET DROITS CONTRACTUELS (note 25)</b>		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Pour le conseil d'administration,



Gaston Bédard  
Président du conseil d'administration



Alain Coulombe  
Président-directeur général

6

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES**  
**ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE**  
**DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019**

	<b>2019</b> <b>Budget</b>	<b>2019</b> <b>Réel</b>	<b>2018</b> <b>Réel</b>
<b>Bénéfice net (perte nette) de l'exercice</b>	(1 026 039) \$	8 699 219 \$	12 796 584 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	(76 886 276)	(62 614 465)	(39 678 353)
Produit de disposition d'immobilisations corporelles	-	125 214	22 547
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	-	(110 391)	(19 637)
Amortissement des immobilisations corporelles	5 597 539	4 920 386	3 271 381
	<u>(71 288 737)</u>	<u>(57 679 256)</u>	<u>(36 404 062)</u>
Acquisition de charges payées d'avance		(16 952)	(33 502)
Utilisation de charges payées d'avance		33 502	11 473
		<u>16 550</u>	<u>(22 029)</u>
Émission d'actions ordinaires		-	10 000 000
<b>Augmentation de la dette nette</b>	<b>(72 314 776)</b>	<b>(48 963 487)</b>	<b>(13 629 507)</b>
<b>Dette nette au début de l'exercice</b>	<b>(17 306 133)</b>	<b>(17 306 133)</b>	<b>(3 676 626)</b>
<b>Dette nette à la fin de l'exercice</b>	<b><u>(89 620 909) \$</u></b>	<b><u>(66 269 620) \$</u></b>	<b><u>(17 306 133) \$</u></b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

7

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES**  
**ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE**  
**DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		
Bénéfice net de l'exercice	8 699 219 \$	12 796 584 \$
Éléments sans incidence sur la trésorerie :		
Moins-value sur prêts	46 332	(21 000)
Moins-value durable sur placements (note 8)	749 270	354 777
Amortissement des immobilisations corporelles (note 17)	4 920 386	3 271 381
Gains sur disposition d'immobilisations corporelles	(110 391)	(19 637)
Constatation aux revenus des revenus reportés (note 14)	(1 729 935)	(5 226 334)
Gains réalisés sur la disposition de placements (note 4)	(398 972)	(208 734)
Quote-part dans les résultats du partenariat commercial	(14 084)	(1 916)
Charge au titre des avantages de retraite (note 19)	192 200	289 700
Frais financiers capitalisés à l'emprunt bancaire (note 11)	220 191	65 678
Amortissement des frais d'émission de la dette à long terme	8 097	-
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement (note 21)	<u>(5 117 866)</u>	<u>3 835 219</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement</b>	<u>7 464 447</u>	<u>15 135 718</u>
<b>ACTIVITÉS DE PLACEMENT</b>		
Prêts effectués	(5 004 740)	(499 917)
Encaissement de prêts et refinancement	176 605	225 953
Placements effectués	(1 873 665)	(1 650 802)
Disposition et rachat de placements	<u>1 640 337</u>	<u>5 811 892</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de placement</b>	<u>(5 061 463)</u>	<u>3 887 126</u>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(57 596 692)	(39 954 812)
Disposition d'immobilisations corporelles	<u>125 214</u>	<u>22 547</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations</b>	<u>(57 471 478)</u>	<u>(39 932 265)</u>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Émission d'actions ordinaires	-	10 000 000
Emprunts bancaires effectués	68 290 901	24 194 650
Remboursements d'emprunts bancaires	(24 260 328)	(16 097 751)
Dette à long terme effectuée	11 306 571	16 184 137
Remboursement de la dette à long terme	<u>(692 330)</u>	<u>(650 336)</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<u>54 644 814</u>	<u>33 630 700</u>
<b>(Diminution) augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<u>(423 680)</u>	<u>12 721 279</u>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<u>15 958 836</u>	<u>3 237 557</u>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<u>15 535 156 \$</u>	<u>15 958 836 \$</u>

**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE (note 21)**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES  
NOTES COMPLÉMENTAIRES  
31 DÉCEMBRE 2019**

**1. CONSTITUTION, OBJETS ET STATUT FISCAL**

La Société de développement de la Baie-James (la Société), dont les actions sont détenues à part entière par le gouvernement du Québec, est constituée en vertu de la *Loi sur le développement de la région de la Baie James* (RLRQ, chapitre D-8.0.1). La Société a pour mission de favoriser, dans une perspective de développement durable, le développement économique, la mise en valeur et l'exploitation des ressources naturelles, autres que les ressources hydroélectriques relevant du mandat d'Hydro-Québec, du territoire de la Baie-James. Elle peut notamment susciter, soutenir et participer à la réalisation de projets visant ces fins. Elle a également pour mission d'aménager le territoire sous réserve de la compétence municipale en matière d'aménagement et d'urbanisme. En vertu des lois fédérales et provinciales, la Société n'est pas assujettie aux impôts sur le revenu au Québec et au Canada.

**2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES**

**Référentiel comptable**

Les états financiers sont établis selon le *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*. L'utilisation de toute autre source dans l'application de méthodes comptables doit être cohérente avec ce dernier.

**Opérations interentités**

Les opérations interentités sont des opérations conclues entre entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint.

Les actifs reçus sans contrepartie d'une entité incluse au périmètre comptable du gouvernement du Québec sont constatés à leur valeur comptable. Quant aux services reçus à titre gratuit, ils ne sont pas comptabilisés. Les autres opérations interentités ont été réalisées à la valeur d'échange, c'est-à-dire au montant convenu pour la contrepartie donnée en échange de l'élément transféré ou du service fourni.

**Utilisation d'estimations**

La préparation des états financiers de la Société par la direction, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, exige que celle-ci ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont une incidence à l'égard de la comptabilisation des actifs et passifs, de la présentation des actifs et passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que de la comptabilisation des revenus et des charges au cours de la période visée par les états financiers. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions faites par la direction.

Les principaux éléments faisant l'objet d'estimation sont :

- les provisions pour moins-value sur les prêts et placements;
- la provision pour créances douteuses;
- les hypothèses actuarielles liées au régime de retraite;
- la durée de vie utile des immobilisations corporelles;
- le passif au titre des sites contaminés.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### REVENUS

#### **Prestations de services, contributions aux frais d'entretien et d'exploitation, ventes et revenus de gestion**

Les revenus provenant des prestations de services, des contributions aux frais d'entretien et d'exploitation ainsi que des ventes et des revenus de gestion sont constatés lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- il y a une preuve convaincante de l'existence d'un accord;
- la livraison a eu lieu ou les services ont été rendus;
- le prix de vente est déterminé ou déterminable;
- le recouvrement est raisonnablement assuré.

Hydro-Québec contribue aux frais d'entretien et d'exploitation d'infrastructures de transport en vertu d'une convention intervenue avec la Société. Ces infrastructures comprennent la route de la Baie-James, le chemin de Chisasibi et l'aéroport de La Grande-Rivière.

#### **Revenus de location**

La Société constate les loyers de base selon la méthode linéaire sur la durée des contrats de location. L'excédent des loyers constatés sur les montants encaissés en vertu des contrats de location est présenté à titre de débiteurs à l'état de la situation financière. Certains contrats de location comprennent des conditions exigeant le remboursement par les locataires d'une part proportionnelle des taxes foncières et des coûts des parties communes. Ces montants sont constatés au cours de la période où les charges connexes sont engagées. Le remboursement des charges se fait sur une base mensuelle en fonction du montant estimé au début de l'exercice. Toute différence entre le montant remboursé et le montant constaté à titre de revenus de location est inscrite à titre de débiteurs ou créditeurs.

#### **Subventions**

La Société comptabilise un revenu de subvention lorsque le transfert est autorisé et que la Société a satisfait à tous les critères d'admissibilité, le cas échéant, sauf lorsque les stipulations créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Dans un tel cas, le paiement de transfert est comptabilisé à titre de revenus reportés et la constatation du revenu se fait à mesure que le passif est réglé.

#### **Revenus de placements et d'engagements**

Les opérations de placements sont comptabilisées à la date de l'opération et les revenus qui en découlent sont constatés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les revenus d'intérêts sont comptabilisés d'après le nombre de jours de détention du placement au cours de l'exercice selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont constatés à compter de la date de déclaration. Les gains et les pertes sur la cession de placements sont établis selon la méthode du coût moyen. Les revenus d'intérêts sur les prêts sont constatés lorsqu'ils sont gagnés et lorsque l'encaissement est raisonnablement assuré. Les revenus d'engagements sont comptabilisés lorsque les prêts et placements sont réalisés et constituent des revenus d'analyse.

### ACTIFS FINANCIERS

#### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La politique de la Société consiste à présenter dans la trésorerie et équivalents de trésorerie les soldes bancaires incluant les découverts bancaires dont les soldes fluctuent souvent entre le découvert et le disponible.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### Prêts

Les prêts sont comptabilisés au moindre du coût et de la valeur de recouvrement nette, soit après déduction des provisions pour moins-value.

### Placements

Les placements sont comptabilisés au coût.

### Provisions pour moins-value

Lorsqu'un placement subit une moins-value durable, la valeur comptable doit être réduite pour tenir compte de cette moins-value. Lorsque la valeur recouvrable nette d'un prêt est inférieure à son coût, une provision pour moins-value est constituée. Les variations annuelles de ces provisions pour moins-value doivent être prises en compte dans l'état des résultats.

Des provisions pour moins-value sont constituées pour traduire le degré de recouvrabilité et le risque de perte. L'évaluation est effectuée pour chacun des prêts et placements que la Société détient.

Les provisions pour moins-value sont déterminées à l'aide des meilleures estimations possible, compte tenu des faits passés, des conditions actuelles et de toutes les circonstances connues à la date de la préparation des états financiers.

### Partenariat commercial

La Société comptabilise son partenariat commercial selon la méthode modifiée de la comptabilisation à la valeur de consolidation.

### Stocks destinés à la vente

Les stocks sont évalués au moindre du coût ou de la valeur de réalisation nette, le coût étant déterminé selon la méthode du premier entré, premier sorti et comprend tous les coûts engagés pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

### Régimes de retraite

La Société offre un régime de retraite à prestations déterminées à certains de ses employés, soit le Régime complémentaire de retraite des employés du Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James. Ce régime est commun avec un autre employeur et il est régi par la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (RLRQ, chapitre R-15.1). Il est administré par un comité de retraite composé de membres désignés par les employeurs et les employés des deux organisations ainsi que d'autres membres prévus à la Loi. Les sommes sont déposées auprès du Trust Banque Nationale. Le coût du régime de retraite est déterminé par calculs actuariels et la capitalisation du régime est effectuée au moyen de cotisations qui sont déterminées selon la méthode de répartition des prestations constituées. La charge au titre des avantages de retraite est constatée dans les résultats et considère les éléments suivants :

- le coût des prestations de retraite accordées en échange des services rendus par les employés au cours de l'exercice;
- les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active du groupe d'employés participant au régime, et ce, à partir de l'exercice suivant la détermination de l'ajustement. Un amortissement est créé à chacune des années;
- les cotisations des employés;
- les coûts des modifications au régime.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les actifs du régime sont évalués selon la valeur liée au marché, où l'écart entre le rendement réel selon une valeur de marché et celui prévu est amorti sur une période de 5 ans.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la Société offre un régime de retraite à cotisations déterminées à certains de ses employés, soit le Régime de retraite simplifié du Groupe Industrielle Alliance. Il s'agit d'un régime interentreprises. Les contributions des employés varient de 5 % à 8 % de leur salaire admissible selon leur choix et la Société cotise un montant équivalant à celui de chacun des employés. La charge au titre des avantages de retraite est constatée aux résultats.

### ACTIFS NON FINANCIERS

De par leur nature, les actifs non financiers sont généralement utilisés afin de rendre des services futurs. Les éléments incorporels ne constituent pas des actifs non financiers pour la Société.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût et sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation selon la méthode de l'amortissement linéaire en considérant les périodes suivantes :

- Infrastructures routières
  - Ponceaux de béton armé 75 ans
  - Ponceaux d'acier et polyéthylène 40 ans
  - Réfection en profondeur (terrassment, structure de la chaussée et pavage) et études préparatoires 25 ans
  - Couche de correction et couche d'usure et glissières de sécurité 15 ans
  - Réfection de ponts 15 ans
  - Signalisation 10 ans
  - Palliatif (tous les types) – recouvrement mince de surface 5 ans
- Bâtiments entre 5 et 25 ans
- Mobilier, machinerie et équipement, véhicules entre 3 et 15 ans
- Équipement informatique 3 ans

Lorsqu'une immobilisation corporelle ne contribue plus à la capacité de la Société de fournir des biens et des services, ou que la valeur des avantages économiques futurs qui se rattachent à l'immobilisation corporelle est inférieure à sa valeur comptable nette, le coût de l'immobilisation corporelle est réduit pour refléter sa baisse de valeur. La moins-value est portée à l'état des résultats de l'exercice pendant lequel la dépréciation est déterminée. Aucune reprise sur réduction de valeur n'est permise.

### PASSIFS

#### Revenus reportés

Les rentrées grevées d'affectations d'origine externe sont constatées à titre de revenus dans l'exercice au cours duquel les ressources sont utilisées aux fins prescrites. Celles obtenues, avant l'exercice au cours duquel elles sont utilisées, sont présentées à titre de revenus reportés jusqu'à ce que les ressources soient utilisées aux fins prescrites.

Les sommes obtenues pour l'acquisition d'immobilisations corporelles qui constituent des rentrées grevées d'affectations d'origine externe sont comptabilisées à titre de revenus reportés et amorties au même rythme que les immobilisations qui s'y rapportent.

Les revenus de loyers encaissés à l'avance sont comptabilisés à titre de revenus reportés.

Les subventions pour lesquelles des stipulations créent une obligation répondant à la définition d'un passif sont comptabilisées à titre de revenus reportés.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

### Passif au titre des sites contaminés

Les obligations découlant de la réhabilitation de sites contaminés sous la responsabilité de la Société ou pouvant de façon probable relever de sa responsabilité, sont comptabilisées à titre de passif au titre des sites contaminés dès que la contamination dépasse une norme environnementale existante, qu'il est prévu que des avantages économiques futurs seront abandonnés et qu'il est possible d'en faire une estimation raisonnable. Ce passif comprend les coûts directement attribuables aux activités de réhabilitation. L'évaluation de ces coûts est établie à partir de la meilleure information disponible et est révisée annuellement.

### Dettes à long terme

La dette à long terme est comptabilisée au montant encaissé au moment de l'émission, ajustée de l'amortissement de l'escompte ou de la prime, pour atteindre le montant de capital à rembourser à l'échéance.

Les frais d'émission et de gestion externe liés à la dette sont reportés et amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée initiale de l'emprunt. Le solde non amorti est inclus dans le solde de la dette à long terme.

## 3. BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) PAR ACTIVITÉ

	2019				2018	
	Revenus	Charges	Bénéfice (perte) d'exploitation	Autres charges	Bénéfice net (perte nette)	Bénéfice net (perte nette)
Siège social	345 556 \$	(1 340 199) \$	(994 643) \$	- \$	(994 643) \$	(834 951) \$
Services	33 798 307	(31 511 582)	2 286 725	-	2 286 725	2 156 384
Réfection de la route de la Baie-James	13 283 658	(5 792 691)	7 490 967	-	7 490 967	11 656 285
Développement économique	933 025	(679 217)	253 808	(795 602)	(541 794)	(433 671)
Hôtelières	6 279 813	(5 821 849)	457 964	-	457 964	252 537
	<u>54 640 359 \$</u>	<u>(45 145 538) \$</u>	<u>9 494 821 \$</u>	<u>(795 602) \$</u>	<u>8 699 219 \$</u>	<u>12 796 584 \$</u>

La Société comptabilise ses revenus et charges par secteurs d'activité qui comprennent, entre autres, les éléments suivants :

- Activités du siège social
  - Honoraires de gestion gagnés
  - Revenus d'intérêts
  - Gain ou perte sur disposition d'immobilisations corporelles
  - Charges d'intérêts
  - Charges liées au bureau de Matagami
  - Charges liées aux services administratifs, aux ressources humaines et à l'informatique
  - Charges liées au conseil d'administration et à la présidence
  - Exploitation d'immeubles
  - Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA)

### 3. BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) PAR ACTIVITÉ (suite)

- Activités de services
  - Gestion d'infrastructures de transport pour des tiers
  - Entretien et exploitation de la route de la Baie-James, du chemin de Chisasibi et de l'aéroport de La Grande-Rivière
  - Charges liées au bureau de Radisson
  - Exploitation d'immeubles
- Activités de réfection de la route de la Baie-James
  - Revenus de subventions
  - Charges liées au projet de réfection de la route de la Baie-James
- Activités de développement économique
  - Gestion de titres miniers
  - Gestion et revenus de placements
  - Gain ou perte sur placements
  - Projets de développement économique
  - Charges liées à la direction du développement économique
  - Charges liées au bureau de Chibougamau
- Activités hôtelières
  - Exploitation du relais routier du km 381

### 4. REVENUS DE PLACEMENTS

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Gains réalisés sur la disposition de placements	398 972 \$	208 734 \$
Revenus d'intérêts sur les prêts et placements	433 477	289 558
Revenus de dividendes	7 518	8 550
	<u>839 967 \$</u>	<u>506 842 \$</u>

### 5. DÉBITEURS

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Entités sous contrôle commun :		
Centre régional de la santé et des services sociaux de la Baie-James	20 344 \$	- \$
Hydro-Québec	5 274 246	5 952 813
Ministère des Transports	1 548 011	755 119
Ministère du Revenu	1 484 320	1 413 614
Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	2 021	1 988
Société du Plan Nord	9 274	4 062
Société québécoise des infrastructures	-	1 207
Autres	2 145 775	1 353 969
	<u>10 483 991</u>	<u>9 482 772</u>
Provision pour créances douteuses	-	(490)
	<u>10 483 991 \$</u>	<u>9 482 282 \$</u>

**5. DÉBITEURS (suite)**

L'analyse de l'âge des débiteurs se détaille comme suit :

	<b>2019</b>		
	<u>Valeur brute</u>	<u>Provision pour créances douteuses</u>	<u>Valeur nette</u>
<b>Âge des débiteurs</b>			
Non en souffrance	6 953 122 \$	-	6 953 122 \$
En souffrance depuis 0 à 30 jours	2 591 722	-	2 591 722
En souffrance depuis 31 à 60 jours	806 350	-	806 350
En souffrance depuis 61 à 90 jours	46 786	-	46 786
En souffrance depuis plus de 90 jours	86 011	-	86 011
	<u>10 483 991 \$</u>	<u>- \$</u>	<u>10 483 991 \$</u>
	<b>2018</b>		
	<u>Valeur brute</u>	<u>Provision pour créances douteuses</u>	<u>Valeur nette</u>
<b>Âge des débiteurs</b>			
Non en souffrance	6 197 232 \$	-	6 197 232 \$
En souffrance depuis 0 à 30 jours	2 590 416	-	2 590 416
En souffrance depuis 31 à 60 jours	213 592	-	213 592
En souffrance depuis 61 à 90 jours	70 993	-	70 993
En souffrance depuis plus de 90 jours	410 539	490	410 049
	<u>9 482 772 \$</u>	<u>490 \$</u>	<u>9 482 282 \$</u>

L'évolution de la provision pour créances douteuses se détaille comme suit :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Solde au début	490 \$	34 763 \$
Recouvrement	-	(2 858)
Radiation	(490)	(31 415)
Solde à la fin	<u>- \$</u>	<u>490 \$</u>

**6. SUBVENTIONS À RECEVOIR**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Entités sous contrôle commun :		
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	153 000 \$	153 000 \$
Ministère des Transports	3 421 796	-
Secrétariat du Conseil du trésor	928 426	376 905
	<u>4 503 222 \$</u>	<u>529 905 \$</u>

15

**7. PRÊTS**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Prêts à des sociétés privées, garantis par des hypothèques mobilières, immobilières et des cautionnements, portant intérêt de 2,00 % à 10,00 % et échéant jusqu'en 2030	5 711 442 \$	922 449 \$
Prêt à une société privée, non garanti, portant intérêt à 12,00 % encaissé	-	19 677
Provision pour moins-value sur prêts	<u>(51 846)</u>	<u>(64 333)</u>
	<u>5 659 596 \$</u>	<u>877 793 \$</u>

**8. PLACEMENTS**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Obligations gouvernementales, de banques et de sociétés détenues par le Fonds distinct portant intérêt de 1,00 % à 7,31 % et ayant une valeur nominale de 1 120 000 \$ (1 135 000 \$ en 2018)	1 206 336	1 152 776
Actions ordinaires de sociétés ouvertes (cours du marché de 4 658 628 \$ en 2019 et 3 756 128 \$ en 2018)	7 012 598	7 452 593
Actions ordinaires et privilégiées de sociétés privées	2 758 062	2 682 550
Moins-value durable sur placements <sup>(1)</sup>	<u>(2 638 769)</u>	<u>(2 832 722)</u>
	<u>8 338 227 \$</u>	<u>8 455 197 \$</u>

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
(1)		
Moins-value durable sur placements au début	2 832 722 \$	3 309 276 \$
Moins-value durable sur placements de l'exercice	749 270	354 777
Moins-value durable sur placements disposés	<u>(943 223)</u>	<u>(831 331)</u>
Moins-value durable sur placements à la fin	<u>2 638 769 \$</u>	<u>2 832 722 \$</u>

## 9. PARTICIPATION DANS UN PARTENARIAT COMMERCIAL

La Société possède 99 parts des 300 parts émises de la société en commandite Camp 257 S.E.C. dont les activités consistaient à rendre des services de restauration, d'hébergement et de vente d'essence. En 2012, la majorité des actifs corporels a été vendue par enchère publique. Les partenaires détermineront les orientations futures de la société en commandite au cours des prochains exercices. Les autres partenaires sont Waskaganish Camp 257 Trust et Nemaska Camp 257 Trust. Les activités du partenariat se retrouvent dans le secteur « Développement économique » aux fins de la présentation du bénéfice net (perte nette) par activité à la note 3.

La situation financière et les résultats des activités de Camp 257 S.E.C. se détaillent ainsi :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Actifs	1 181 435 \$	1 139 182 \$
Passifs	-	-
Avoir des associés	<u>1 181 435 \$</u>	<u>1 139 182 \$</u>
Revenus	49 817 \$	13 288 \$
Charges	<u>(7 565)</u>	<u>(7 542)</u>
Bénéfice net	<u>42 252 \$</u>	<u>5 746 \$</u>

## 10. STOCKS DESTINÉS À LA VENTE

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Produits pétroliers	337 651 \$	281 281 \$
Autres	<u>48 215</u>	<u>52 817</u>
	<u>385 866 \$</u>	<u>334 098 \$</u>

Le montant des stocks passé en charges au cours de l'exercice est de 3 165 578 \$ (2018 : 3 215 148 \$).

## 11. EMPRUNT BANCAIRE

Par le décret 10-2018, la Société est autorisée à instituer un régime d'emprunts, valide jusqu'au 31 décembre 2020, lui permettant d'emprunter un montant n'excédant pas 233 200 000 \$ dont 5 000 000 \$ à court terme ou par marge de crédit pour ses besoins opérationnels, 10 000 000 \$ à court terme, par marge de crédit ou à long terme pour ses projets d'investissement et 218 200 000 \$ à court terme, par marge de crédit ou à long terme pour la réfection de la route de la Baie-James.

Le financement à court terme de 68 290 901 \$, auquel s'ajoutent des intérêts courus de 220 191 \$ (2018 : 65 678 \$), est constitué de 12 300 000 \$ provenant de la marge de crédit (2018 : 5 400 000 \$) et de quatre billets souscrits en 2019 (2018 : 18 769 650 \$), soit :

- 17 353 522 \$ au taux de 1,99 % échéant le 28 janvier 2020
- 10 040 000 \$ au taux de 1,97 % échéant le 28 janvier 2020
- 16 478 771 \$ au taux de 1,97 % échéant le 28 janvier 2020
- 12 118 608 \$ au taux de 1,97 % échéant le 28 janvier 2020

La Société bénéficie également d'une autorisation d'emprunt bancaire au montant de 4 000 000 \$. Cet emprunt bancaire porte intérêt au taux préférentiel et il est renégociable le 30 juin 2021. Au 31 décembre 2019, le solde était nul (2018 : 25 000 \$) et le taux d'intérêt était de 3,95 % (2018 : 3,95 %).

**12. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Entité sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	126 248	73 781
Créditeurs et autres fournisseurs	14 301 020	9 535 519
Traitements et avantages sociaux	<u>189 022</u>	<u>299 775</u>
	<u>14 616 290 \$</u>	<u>9 909 075 \$</u>

**13. PASSIF AU TITRE DES SITES CONTAMINÉS**

La Société constate et évalue un passif qui s'élève à 830 000 \$ (2018 : 370 000 \$) au titre de l'assainissement d'une parcelle de terrain sur le site du relais routier du km 381 au moyen de travaux de caractérisation environnementale comprenant la réalisation de tranchées d'exploration, de forage et l'installation de puits d'observation pour le suivi de la contamination de l'eau souterraine.

Le passif au titre des sites contaminés découle en partie d'un bris d'une conduite d'alimentation des réservoirs de diesel qui a causé une fuite d'hydrocarbure dans le sol en 2000 en plus de deux déversements de produits pétroliers qui sont survenus sur le site en février et en juin 2007.

Depuis l'exercice 2005, la Société a effectué des travaux au coût total de 1 147 688 \$ dont 91 521 \$ au cours du présent exercice (2018 : 25 057 \$). Le montant des recouvrements estimatifs de 1 081 426 \$ (2018 : 529 905 \$) a été comptabilisé au poste Subventions à recevoir.

Les coûts de décontamination du terrain sont basés sur une étude obtenue auprès d'une firme externe.

La Société exploite une station-service au relais routier du km 381. Les coûts de restauration du site à la fin de l'exploitation de celle-ci n'ont pu faire l'objet d'une estimation compte tenu que la date de fin de l'exploitation n'est pas connue présentement.

La Société avait aménagé un site d'entraînement afin d'effectuer des exercices pratiques d'extinction d'incendie à l'aéroport de La Grande-Rivière. Malgré que le site ait été protégé par une membrane, des travaux de caractérisation menés en 2011 ont confirmé une contamination des sols. Aucun passif au titre des sites contaminés n'a été comptabilisé relativement à cette contamination. En effet, la Société n'a pas l'intention de procéder à des travaux de restauration puisqu'elle estime qu'il est peu probable que cette contamination ait une incidence sur la santé et la sécurité publique.

**14. REVENUS REPORTÉS**

	<u>Solde au</u> <u>31 décembre 2018</u>	<u>Sommes obtenues</u> <u>durant l'exercice</u>	<u>Constatations</u> <u>aux revenus</u>	<u>Solde au</u> <u>31 décembre 2019</u>
Contributions aux frais d'entretien et d'exploitation	26 163 \$	-	(9 281) \$	16 882 \$
Subventions	1 869 640	-	(1 642 807)	226 833
Location	11 891	21 335	(11 891)	21 335
Fonds distinct (note 16)	1 618 941	227 828	(53 136)	1 793 633
Autres	<u>12 820</u>	<u>9 295</u>	<u>(12 820)</u>	<u>9 295</u>
	<u>3 539 455 \$</u>	<u>258 458 \$</u>	<u>(1 729 935) \$</u>	<u>2 067 978 \$</u>

**15. DETTE A LONG TERME**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Emprunts sur billets dus au ministre des Finances		
a) portant intérêt à 3,22%, payable par versements annuels de 650 336 \$ en capital et échéant en 2042	14 846 332 \$	15 533 801 \$
b) portant intérêt à 3,11%, payable par versements annuels de 455 635 \$ en capital et échéant en 2044	11 309 807	-
	<u>26 156 139 \$</u>	<u>15 533 801 \$</u>

Les versements en capital exigibles au cours des prochains exercices se détaillent ainsi :

<u>Exercices financiers</u>	<u>Capital</u>
2020	1 105 971 \$
2021	1 105 971
2022	1 105 971
2023	1 105 971
2024	1 105 971
2025 à 2044	20 818 740
	<u>26 348 595 \$</u>

**16. FONDS DISTINCT AFFECTÉ À LA RESTAURATION D'ACTIFS MINIERES**

Dans le cadre d'une transaction de vente d'actifs miniers (actifs miniers) entre Westminer Canada Limited (Westminer) et Ressources MSV inc., maintenant Ressources MSV 2007 inc. (MSV), la Société a conclu des ententes concernant la restauration de ces actifs miniers.

Un contrat d'indemnisation a été signé le 26 février 1993 entre MSV, la Société et Westminer, indemnisant cette dernière contre toute réclamation future au chapitre environnemental concernant des actifs miniers acquis de Westminer par MSV.

Un fonds en fiducie (Fonds fiduciaire) a été constitué pour la restauration des actifs miniers par Westminer et MSV. Les sommes sont détenues en fidécommiss et ne sont pas incluses dans les états financiers de la Société. Le Fonds fiduciaire doit maintenir un actif net de 3 694 660 \$. Par ailleurs, les revenus du Fonds fiduciaire sont versés à la Société en tant que bénéficiaire. La Société conserve ces sommes affectées à la restauration des sites miniers dans un compte distinct (Fonds distinct) conformément à la lettre d'engagement qu'elle a transmise le 26 février 1993 à Westminer.

La Société et MSV ont également signé, le même jour, un accord commercial par lequel elles convenaient des modalités de l'exécution de leurs obligations en vertu du contrat d'indemnisation. Cet accord prévoit que le Fonds distinct sera maintenu tant et aussi longtemps que les actifs miniers ne seront pas restaurés conformément aux dispositions législatives applicables. Cet accord stipule également que la Société pourrait être tenue de combler la moitié du déficit si le Fonds distinct et le Fonds fiduciaire s'avéraient insuffisants. Advenant un surplus, celui-ci serait partagé à parts égales entre la Société et MSV.

Le 23 juillet 1996, le ministère des Ressources naturelles a émis en faveur de Westminer un certificat de libération relativement à certaines obligations relatives à la *Loi sur les mines* (RLRQ c. M-13.1), étant donné l'assumption par MSV des obligations de restauration des actifs miniers.

Le 17 juin 2011, la Société a résilié l'accord commercial en raison des défauts de MSV.

## 16. FONDS DISTINCT AFFECTÉ À LA RESTAURATION D'ACTIFS MINIERS (suite)

Le 25 octobre 2011, le séquestre aux biens de MSV a vendu les actifs miniers et transféré les actions de MSV à CBay Minerals Inc.

Depuis mars 2012, la Société prélève annuellement, à même le Fonds distinct, des revenus de gestion représentant 1 % du solde du Fonds fiduciaire et du Fonds distinct afin de s'acquitter de ses engagements. Les autres dépenses nécessaires à l'administration de ces deux fonds sont également prélevées à même le Fonds distinct.

Les coûts liés à la restauration des actifs miniers pourraient être significativement plus élevés que les sommes détenues dans le Fonds fiduciaire et le Fonds distinct. Toutefois, il est improbable que la Société ait à assumer des coûts excédant les sommes détenues dans ces fonds considérant que l'accord commercial a été résilié. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée à cet égard.

L'évolution du Fonds distinct se détaille ainsi :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
<b>Solde au début</b>	1 618 941 \$	1 661 429 \$
<b>Sommes obtenues durant l'exercice</b>		
Revenus d'intérêts	58 864	39 862
Gains (pertes) sur disposition	51 074	(18 379)
Distributions du Fonds fiduciaire	190 731	45 417
Honoraires professionnels	<u>(72 841)</u>	<u>(55 827)</u>
	227 828	11 073
<b>Constatations aux revenus de la Société</b>		
Revenus de gestion	<u>(53 136)</u>	<u>(53 561)</u>
<b>Solde à la fin</b>	<u>1 793 633 \$</u>	<u>1 618 941 \$</u>

Les soldes du Fonds distinct présentés dans l'état de la situation financière de la Société se composent des éléments suivants :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Encaisse	26 240 \$	33 046 \$
Débiteurs	637 761	439 807
Placements	1 206 336	1 152 776
Créditeurs et charges à payer	<u>(76 704)</u>	<u>(6 688)</u>
	<u>1 793 633 \$</u>	<u>1 618 941 \$</u>

**17. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

	2019							Total
	Terrains	Infrastructures routières	Bâtiments	Mobilier	Équipement informatique	Machinerie et équipement	Véhicules	
<b>Coût</b>								
Solde au début	71 029 \$	76 272 552 \$	15 208 770 \$	398 304 \$	1 440 776 \$	3 709 694 \$	4 756 095 \$	101 857 220 \$
Acquisition	-	61 380 727	487 307	58 583	181 247	223 725	282 876	62 614 465
Disposition et radiation	-	(44 467)	-	-	-	-	(268 227)	(312 694)
Solde à la fin	71 029	137 608 812	15 696 077	456 887	1 622 023	3 933 419	4 770 744	164 158 991
<b>Amortissement cumulé</b>								
Solde au début	-	4 284 146	11 564 553	360 921	1 123 357	2 900 482	4 003 403	24 236 862
Amortissement	-	3 942 287	271 900	23 550	198 885	205 235	278 529	4 920 386
Disposition et radiation	-	(29 644)	-	-	-	-	(268 227)	(297 871)
Solde à la fin	-	8 196 789	11 836 453	384 471	1 322 242	3 105 717	4 013 705	28 859 377
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>71 029 \$</b>	<b>129 412 023 \$</b>	<b>3 859 624 \$</b>	<b>72 416 \$</b>	<b>299 781 \$</b>	<b>827 702 \$</b>	<b>757 039 \$</b>	<b>135 299 614 \$</b>
	2018							
	Terrains	Infrastructures routières	Bâtiments	Mobilier	Équipement informatique	Machinerie et équipement	Véhicules	Total
<b>Coût</b>								
Solde au début	71 029 \$	38 008 459 \$	14 546 949 \$	401 445 \$	1 212 617 \$	3 652 049 \$	4 293 912 \$	62 186 460 \$
Acquisition	-	38 264 093	661 821	4 452	228 159	57 645	462 183	39 678 353
Disposition et radiation	-	-	-	(7 593)	-	-	-	(7 593)
Solde à la fin	71 029	76 272 552	15 208 770	398 304	1 440 776	3 709 694	4 756 095	101 857 220
<b>Amortissement cumulé</b>								
Solde au début	-	1 933 287	11 284 795	342 156	934 686	2 707 744	3 767 496	20 970 164
Amortissement	-	2 350 859	279 758	23 448	188 671	192 738	235 907	3 271 381
Disposition et radiation	-	-	-	(4 683)	-	-	-	(4 683)
Solde à la fin	-	4 284 146	11 564 553	360 921	1 123 357	2 900 482	4 003 403	24 236 862
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>71 029 \$</b>	<b>71 988 406 \$</b>	<b>3 644 217 \$</b>	<b>37 383 \$</b>	<b>317 419 \$</b>	<b>809 212 \$</b>	<b>752 692 \$</b>	<b>77 620 358 \$</b>

Des immobilisations corporelles classées sous la rubrique « Bâtiments » représentant 440 358 \$ (2018 : 338 849 \$) et sous la rubrique « Infrastructures routières » représentant 22 849 535 \$ (2018 : 2 575 964 \$) n'ont pas été amorties étant donné qu'elles n'étaient pas opérationnelles en fin d'exercice.

**18. CAPITAL-ACTIONS****Autorisé**

10 000 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 \$ chacune.

	2019	2018
<b>Émis et payé</b>		
7 982 500 actions ordinaires	79 825 000 \$	79 825 000 \$

Les actions de la Société font partie du domaine public et sont attribuées au ministre des Finances.

## 19. RÉGIME DE RETRAITE

### Description du régime

La Société offre un régime de retraite à prestations déterminées à ses employés. Ce régime de retraite offre des prestations fondées sur le nombre d'années de service et sur le salaire final moyen de fin de carrière. La politique de la Société est de maintenir ses cotisations à un niveau permettant de pourvoir aux prestations. Elle évalue ses obligations au titre des prestations constituées et la valeur liée au marché des actifs du régime pour les besoins de la comptabilité au 31 décembre de chaque année. La dernière évaluation actuarielle a été produite en date du 31 décembre 2018.

La charge de retraite et l'obligation au titre des prestations constituées sont établies par calculs actuariels à partir des hypothèses à long terme les plus probables de la direction et extrapolées à partir de l'évaluation actuarielle la plus récente.

### Régime à prestations déterminées

Le tableau suivant fait le rapprochement de l'obligation au titre des prestations constituées et la valeur liée au marché de l'actif du régime :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Obligation au titre des prestations constituées	(8 273 300) \$	(7 682 800) \$
Valeur liée au marché des actifs du régime	8 978 100	8 331 500
Excédent de capitalisation	<u>704 800 \$</u>	<u>648 700 \$</u>
Pertes actuarielles nettes non amorties	215 900	274 200
Actif au titre des prestations constituées	<u>920 700 \$</u>	<u>922 900 \$</u>

Les gains et pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active du groupe d'employés participant au régime qui est de 12 ans en 2019 (16 ans en 2018).

### Évolution de l'obligation au titre des prestations constituées

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Obligation au début de l'exercice	7 682 800 \$	7 592 300 \$
Coût des prestations constituées	321 800	378 500
Intérêts relatifs au régime de retraite	364 400	338 600
Transferts du régime	(36 700)	(44 000)
Prestations versées	(240 000)	(155 200)
Pertes (gains) actuariels	<u>181 000</u>	<u>(427 400)</u>
Obligation à la fin de l'exercice	<u>8 273 300 \$</u>	<u>7 682 800 \$</u>

**19. RÉGIME DE RETRAITE (suite)****Évolution de la valeur liée au marché des actifs du régime**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Valeur liée au marché au début de l'exercice	8 331 500 \$	7 689 400 \$
Rendement prévu sur les actifs moyens	396 500	343 800
Cotisations et contributions versées	357 000	403 200
Transferts du régime	(36 700)	(44 000)
Prestations versées	(240 000)	(155 200)
Gains actuariels	169 800	94 300
Valeur liée au marché à la fin de l'exercice	<u>8 978 100 \$</u>	<u>8 331 500 \$</u>

**Composition des actifs du régime**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Catégorie d'actifs		
Titres de capitaux propres	45,6 %	38,5 %
Titres de créances	<u>54,4 %</u>	<u>61,5 %</u>
Total	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

Les pourcentages moyens pondérés découlant des hypothèses utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations constituées et le coût des prestations de la Société sont les suivants :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Taux d'actualisation	4,40 %	4,70 %
Taux de croissance de la rémunération	3,10 %	3,10 %
Taux d'inflation à long terme	2,10 %	2,10 %
Taux de rendement prévu des actifs du régime	4,40 %	4,70 %
Taux de rendement réel des actifs du régime	6,76 %	5,62 %

**Coût des avantages de retraite**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Charge au titre des avantages de retraite		
Coût des services rendus	321 800 \$	378 500 \$
Amortissement des pertes actuarielles	69 500	102 100
Cotisations des employés	<u>(167 000)</u>	<u>(185 700)</u>
	224 300	294 900
Revenu d'intérêts au titre des avantages de retraite	<u>(32 100)</u>	<u>(5 200)</u>
	<u>192 200 \$</u>	<u>289 700 \$</u>

**19. RÉGIME DE RETRAITE (suite)**

Les autres informations relatives au régime à prestations déterminées se présentent comme suit :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Cotisations de l'employeur	190 000 \$	217 500 \$
Rendement prévu	396 500 \$	343 800 \$
Rendement obtenu	566 300 \$	438 100 \$
Valeur de marché des actifs au début de l'exercice	8 261 700 \$	8 047 600 \$
Valeur de marché des actifs à la fin de l'exercice	9 660 400 \$	8 261 700 \$

**Régime à cotisations déterminées**

En 2019, les cotisations de l'employeur au régime de retraite à cotisations déterminées ont totalisé 72 285 \$ (2018 : 54 681 \$).

**20. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE CAPITAL**

La Société définit son capital comme étant l'avoir de l'actionnaire qui se détaille comme suit :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions	79 825 000 \$	79 825 000 \$
Déficit cumulé	<u>(10 778 054)</u>	<u>(19 477 273)</u>
	<u>69 046 946 \$</u>	<u>60 347 727 \$</u>

En vertu de la *Loi sur le développement de la région de la Baie James*, les dividendes payés par la Société sont fixés par l'actionnaire, soit le ministre des Finances du Québec, qui en détermine les modalités de paiement. Les dividendes déclarés, le cas échéant, seront déduits des surplus cumulés dans l'exercice au cours duquel ils seront déclarés.

**21. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement :		
Débiteurs	(1 001 709) \$	(1 727 432) \$
Subventions à recevoir	(3 973 317)	235 906
Stocks destinés à la vente	(51 768)	(88 369)
Charges payées d'avance	16 550	(22 029)
Actif au titre des prestations constituées	(190 000)	(217 500)
Créditeurs et charges à payer	(310 558)	431 851
Vacances à payer	(32 276)	(1 629)
Passif au titre des sites contaminés	460 000	55 210
Retenues sur contrats	(293 246)	145 318
Revenus reportés (note 14)	258 458	5 023 893
	<u>(5 117 866) \$</u>	<u>3 835 219 \$</u>

## 21. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE (suite)

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de l'encaisse.

Les intérêts versés par la Société au cours de l'exercice s'élèvent à 1 435 606 \$ (2018 : 596 078 \$).

Les intérêts reçus par la Société au cours de l'exercice s'élèvent à 433 789 \$ (2018 : 289 582 \$).

En date du 31 décembre 2019, le poste Crédeurs et charges à payer inclut des acquisitions liées à des immobilisations corporelles représentant 6 921 096 \$ (2018 : 1 903 323 \$).

## 22. RISQUE DE CHANGE

La Société peut être exposée au risque de change en raison d'encaisse et de placements libellés en dollars américains. Au 31 décembre 2019, la Société ne détenait aucune encaisse libellée en devises américaines (2018 : 0 dollar canadien) alors que les placements libellés en devises américaines totalisent 149 008 dollars canadiens (2018 : 162 027 dollars canadiens).

La Société n'utilise pas de dérivés financiers pour réduire son exposition au risque de change.

À la date de l'état de la situation financière, le taux de change pour le dollar américain est de 1,2967 (2018 : 1,3648).

La Société a comptabilisé 312 \$ à titre de perte de change pour l'encaisse au cours de l'exercice (2018 : 25 \$).

## 23. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

### Opérations commerciales

La Société est apparentée avec toutes les entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint. Elle est également apparentée à ses principaux dirigeants, leurs proches parents, ainsi qu'avec les entités pour lesquelles une ou plusieurs de ces personnes ont le pouvoir d'orienter les décisions financières et administratives de ces entités. Les principaux dirigeants sont composés des membres du conseil d'administration ainsi que des membres du comité de direction.

La Société n'a conclu aucune opération importante avec des apparentés à une valeur différente de celle qui aurait été établie si les parties n'avaient pas été apparentées.

La Société effectue des prestations de services en gestion d'infrastructures de transport avec divers apparentés qui se détaillent ainsi :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Entités sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	17 134 267 \$	11 946 265 \$
Ministère des Transports	<u>3 701 495</u>	<u>3 141 902</u>
	<u>20 835 762 \$</u>	<u>15 088 167 \$</u>

### 23. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS (suite)

La Société reçoit des contributions pour les frais d'entretien et d'exploitation de la route de la Baie-James, du chemin de Chisasibi et de l'aéroport de La Grande-Rivière de la part d'Hydro-Québec dont les montants sont les suivants :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Entités sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	<u>3 923 975 \$</u>	<u>3 939 363 \$</u>

La Société perçoit des revenus de gestion sur les prestations de services qu'elle effectue et qui se détaillent comme suit :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Entités sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	1 348 714 \$	1 064 479 \$
Ministère des Transports	<u>279 476</u>	<u>229 605</u>
	<u>1 628 190 \$</u>	<u>1 294 084 \$</u>

### 24. ÉVENTUALITÉS

La Société, à titre de cosignataire de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, fait l'objet de certaines poursuites relatives à l'application de cette dernière. Les administrateurs sont d'avis que ces poursuites sont non fondées. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée aux livres à cet égard.

Dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James, un prestataire de services réclame des frais supplémentaires encourus à la Société. Les administrateurs sont d'avis que cette réclamation est non fondée. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée aux livres à cet égard.

Des prestations de cessation d'emploi sont prévues aux contrats de travail de certains employés contractuels de la Société advenant la résiliation du contrat de travail ou la modification des conditions d'emploi par la Société. Ces prestations pourraient représenter des montants à payer éventuellement.

Par un décret du 10 janvier 1994, le gouvernement du Québec a transféré gratuitement à la Société plusieurs terrains localisés sur le territoire de la Baie-James. Les conditions de ce décret prévoient qu'advenant la vente subséquente de ces terrains, le prix de vente devra être remis au gouvernement du Québec.

## 25. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET DROITS CONTRACTUELS

### Obligations contractuelles

#### a) Baux

La Société s'est engagée d'après des baux pour la location d'équipement roulant échéant jusqu'au 31 mars 2030, à verser une somme totale de 397 610 \$ à une entité sous contrôle commun (Centre de gestion de l'équipement roulant). De plus, la Société s'est engagée d'après un bail pour la location d'un local à bureau échéant le 31 décembre 2029, à verser une somme totale de 473 550 \$. Elle s'est également engagée en vertu d'un autre bail pour la location d'un espace d'entreposage extérieur échéant le 31 octobre 2022 à verser une somme totale de 47 895 \$. Au 31 décembre 2018, les baux de location représentaient des obligations contractuelles pour la Société d'un montant de 504 881 \$.

Les versements au cours des prochains exercices s'établissent comme suit :

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023-2030</u>	<u>Total</u>
Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER)	87 514 \$	51 354 \$	31 362 \$	227 380 \$	397 610 \$
Autres	64 259	64 259	61 442	331 485	521 445
	<u>151 773 \$</u>	<u>115 613 \$</u>	<u>92 804 \$</u>	<u>558 865 \$</u>	<u>919 055 \$</u>

#### b) Contrats de services

La Société s'est engagée à verser des sommes en vertu de différents contrats totalisant 77 604 834 \$ (2018 : 40 046 492 \$), soit :

	<u>2020</u>	<u>2021</u>
Services d'entrepreneurs <sup>(1)</sup>	76 928 339 \$	605 495 \$
Honoraires professionnels	35 000	36 000
	<u>76 963 339 \$</u>	<u>641 495 \$</u>

<sup>(1)</sup> Les obligations contractuelles relatives aux immobilisations totalisent 65 905 990 \$ au 31 décembre 2019 (30 812 333 \$ en 2018).

### Droits contractuels

La Société a conclu une entente avec Transition énergétique Québec pour le raccordement au réseau électrique du relais routier du km 381 lui permettant de recevoir une aide financière maximale de 1 264 693 \$ encaissable en 4 versements de la part de cet apparenté. Un premier versement de 316 173 \$ a été encaissé en 2018. Un 2<sup>e</sup> versement de 316 173 \$ pourra être encaissé dès que 50 % des travaux seront réalisés. Un 3<sup>e</sup> versement de 316 173 \$ sera encaissable dès que le rapport de mise en fonction ainsi que d'autres livrables seront déposés. Finalement, le 4<sup>e</sup> et dernier versement d'un montant maximal de 316 173 \$ sera encaissable dès que la période de surveillance d'une durée initiale d'un an sera terminée.

Une entente a été conclue avec le gouvernement du Canada dans le cadre du programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires pour la fourniture et l'installation d'une clôture à l'aéroport de La Grande-Rivière. Cette entente permettra à la Société de recevoir une aide financière maximale de 875 600 \$ encaissable en un maximum de 4 versements. Les premiers versements totalisant 788 040 \$ pourront être encaissés sur présentation d'une preuve satisfaisante que la Société a engagé les dépenses admissibles. Le dernier versement de 87 560 \$ sera encaissé à la fin du projet suite au dépôt d'un rapport financier audité du projet.

## 26. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DES ÉTATS FINANCIERS

Le 28 janvier 2020, une entente est intervenue entre la Société et le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles ayant pour objet d'établir les modalités de versement de la contribution du gouvernement du Canada d'un montant maximal de 108 337 779 \$ dans le cadre du projet de réfection de la route de la Baie-James. Cette entente aura pour incidence la comptabilisation d'importants revenus de subventions dans les livres de la Société au cours des prochains exercices financiers.

Le 26 février 2020, deux ententes sont intervenues entre la Société et le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles ayant pour objet le versement de la contribution du gouvernement du Canada en vertu de l'Entente bilatérale intégrée relative au programme Investir dans le Canada. La première entente permettra le versement à la Société d'une aide financière maximale de 2 265 036 \$ pour raccorder le relais routier du km 381 au réseau de distribution d'électricité d'Hydro-Québec. Quant à la seconde entente, celle-ci permettra le versement à la Société, d'une aide financière maximale de 2 884 450 \$ pour le remplacement de ponceaux sur le chemin de Chisasibi. Ces ententes permettront à la Société d'enregistrer des revenus de subventions au cours de 2020 et 2021.

En mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé a décrété une pandémie mondiale due au nouveau coronavirus (COVID-19). Cette situation est en constante évolution et les mesures mises en place ont de nombreux impacts économiques. L'incidence de cette situation sur la juste valeur des prêts et placements de la Société pourrait être importante. À l'heure actuelle, les méthodes d'évaluation de certains placements et la volatilité accrue des marchés ne permettent pas de quantifier de façon précise la baisse de la juste valeur.

## 27. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres du réel 2018 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée en 2019.

# RÉSULTATS DU PLAN D'ACTION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2020

Objectif stratégique gouvernemental	Objectif organisationnel	Action	Indicateur et cible	Résultats au 31 décembre 2019	
Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique	Réduire les coûts des fournitures	1	Élaboration et adoption d'une politique de gestion documentaire	Adoption de la politique d'ici le 31 décembre 2017	La cible est reportée au 31 décembre 2020. La politique de gestion documentaire a été élaborée. Elle sera présentée au conseil d'administration pour une adoption en 2020. De plus, le système de gestion intégrée des documents sera mis à la disposition de l'ensemble du personnel en 2020.
	Réduire les coûts d'énergie	2	Diminution de 10 % des émissions de gaz à effet de serre causées par la Société, par différents moyens	Diminution de 10 % des émissions de gaz à effet de serre en comparaison des données de 2009-2010, soit une baisse de 115 t CO2 éq d'ici le 31 décembre 2020	La cible sera dépassée. Une subvention a été obtenue pour l'électrification du relais routier du km 381 et le début des travaux est prévu pour l'été 2020. Ils permettront de réduire les émissions de gaz à effet de serre produites par ce site de 1 011,0 t CO2 éq/an.
	Réduire les coûts d'exploitation des véhicules et améliorer leur durée de vie	3	Favoriser les rencontres par conférence téléphonique et autres moyens de communication à distance	Directive à émettre chaque année	La cible est atteinte.
		4	Utiliser les moyens disponibles pour réduire les émissions de gaz à effet de serre des véhicules de la Société	Diminution de 9 % des émissions de gaz à effet de serre en comparaison des données de 2009-2010, soit une réduction de 9 029 t CO2 éq	Cette cible ne sera pas atteinte en raison de la croissance des activités de la Société. L'achat de 4 véhicules hybrides en 2020 permettra de réduire nos émissions de gaz à effet de serre.
		5	Processus de gestion écoresponsable des véhicules à mettre en place	Implantation d'un processus de gestion écoresponsable d'ici le 31 décembre 2017	La cible est atteinte à 80 %. Il reste à produire un guide d'information et à le distribuer à tous les membres du personnel d'ici le 31 décembre 2020.
		6	Programme de réduction de la consommation de carburant des véhicules de la Société	Adoption du programme d'ici le 31 décembre 2017	La cible a été atteinte en dehors du délai initialement prévu. Le guide d'écoconduite pour les conducteurs a été publié en juillet 2018.
Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial	Solidifier les relations avec les communautés crie	7	Fourniture d'un espace pour exposer et vendre des objets d'art cri au relais routier du km 381	Installation d'un comptoir d'exposition d'ici le 31 décembre 2017	La cible a été atteinte en dehors du délai initialement prévu. Le comptoir d'exposition a été installé en février 2019.
Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes publics	Assurer la pérennité de l'organisation dans le respect des principes du développement durable	8	Maintien du programme intégré de gestion des risques	Mettre à jour du programme sur une base régulière et suivi des risques en continu	La cible est maintenue. Un nouveau plan de gestion intégrée des risques a été élaboré pour 2019-2021.
		9	Maintien du système de gestion environnementale	Mettre en œuvre le système de gestion environnementale et suivi des plans d'action annuels	La cible est maintenue.

Objectif stratégique gouvernemental	Objectif organisationnel	Action	Indicateur et cible	Résultats au 31 décembre 2019																								
Favoriser l'investissement et le soutien financier pour appuyer la transition vers une économie verte et responsable	Favoriser le développement économique de la région dans une perspective de développement durable	10	Intégration des éléments de développement durable dans la grille d'analyse des demandes de financement	<p>La cible est atteinte.</p> <p>La Société a participé à l'élaboration de la norme de certification durable ÉCOLOGO pour les sociétés d'exploration minière de l'AEMQ. Cette norme est publiée et maintenue par Underwriters Laboratories of Canada.</p>																								
Renforcer les capacités des collectivités dans le but de soutenir le dynamisme économique et social des territoires	Stimuler la création de richesses dans la région	11	Retombées économiques régionales directes des contrats d'achat de biens et de services alloués par la Société ainsi qu'aux emplois occupés par les membres de son personnel qui demeurent sur le territoire	<p>Évaluer à chaque année ces retombées et observer une amélioration continue des résultats</p> <p><b>Dépenses et proportion des contrats en région</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Année 2016 :</b></td> <td>26 988 832 \$</td> <td>81,9 %</td> </tr> <tr> <td><b>Année 2017 :</b></td> <td>28 858 181 \$</td> <td>80,2 %</td> </tr> <tr> <td><b>Année 2018 :</b></td> <td>52 853 408 \$</td> <td>81,3 %</td> </tr> <tr> <td><b>Année 2019 :</b></td> <td>56 980 830 \$</td> <td>61,1 %</td> </tr> </table> <p><b>Salaires versés aux résidents de la région</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Année 2016 :</td> <td>2 495 486 \$</td> <td>71,3 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2017 :</td> <td>2 739 474 \$</td> <td>72,9 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2018 :</td> <td>3 004 532 \$</td> <td>73,6 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2019 :</td> <td>2 979 309 \$</td> <td>75,2 %</td> </tr> </table>	<b>Année 2016 :</b>	26 988 832 \$	81,9 %	<b>Année 2017 :</b>	28 858 181 \$	80,2 %	<b>Année 2018 :</b>	52 853 408 \$	81,3 %	<b>Année 2019 :</b>	56 980 830 \$	61,1 %	Année 2016 :	2 495 486 \$	71,3 %	Année 2017 :	2 739 474 \$	72,9 %	Année 2018 :	3 004 532 \$	73,6 %	Année 2019 :	2 979 309 \$	75,2 %
		<b>Année 2016 :</b>	26 988 832 \$	81,9 %																								
<b>Année 2017 :</b>	28 858 181 \$	80,2 %																										
<b>Année 2018 :</b>	52 853 408 \$	81,3 %																										
<b>Année 2019 :</b>	56 980 830 \$	61,1 %																										
Année 2016 :	2 495 486 \$	71,3 %																										
Année 2017 :	2 739 474 \$	72,9 %																										
Année 2018 :	3 004 532 \$	73,6 %																										
Année 2019 :	2 979 309 \$	75,2 %																										
12	Participation à des projets structurants en collaboration avec l'ARBJ, le GREIBJ et le GNC	Trois projets structurants seront soutenus d'ici 2017.	<p>La cible est dépassée. L'investissement de 5 000 000 \$ dans Nordic Kraft S.E.C. porte à cinq le nombre de participation à des projets structurants.</p> <p>De plus, une nouvelle entente de partenariat s'ajoute aux quatre existantes. En effet, l'année 2019 a permis la création d'un fonds d'investissement minier en collaboration avec l'ARBJ.</p>																									

# Gouvernance

## MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration dirige la Société dans la poursuite de sa mission. Il gère ses affaires, établit ou fait établir tout contrat auquel la Société peut légalement être partie et, en général, exerce tous les droits et pouvoirs qu'elle est autorisée à exercer en vertu de la Loi, de ses règlements ou des autres lois qui la régissent.

Le conseil d'administration a notamment pour mandats d'approuver les différentes politiques de la Société, de constituer tout comité pour faciliter son fonctionnement et d'en désigner les membres ainsi que de participer au processus de planification stratégique en plus de recommander au gouvernement d'approuver le plan de développement triennal de la Société. Il approuve aussi les règles relatives à l'administration des affaires de même que le code d'éthique et de déontologie de ses administrateurs ainsi que celui des employés. Il approuve le budget annuel ainsi que les plans d'action qui en découlent, y compris le budget d'immobilisations. Il assure le suivi de la performance de la Société par l'appréciation des rapports d'activité trimestriels qui lui sont soumis. En matière d'investissement, il évalue et approuve les différents projets de financement et d'investissement dans une entreprise lorsque la somme indiquée est supérieure au seuil fixé pour que le comité d'investissement puisse l'accorder, et ce, jusqu'à une somme maximale de 1 500 000 \$. Au-delà de ce seuil, la demande doit être soumise à l'approbation gouvernementale.

Le président-directeur général fait partie d'office de tout comité constitué par la Société. Un seul comité est formé, soit le comité d'investissement.

C'est le MERN qui est désigné comme ministre responsable de l'application de la loi constitutive de la Société. En vertu de celle-ci, il peut donner à la Société des directives portant sur ses objectifs et ses orientations, qui doivent être préalablement soumises à l'approbation du gouvernement. Par ailleurs, le GNC à l'égard des terres de catégorie II du territoire, et le GREIBJ, à l'égard des terres de catégorie III du territoire, peuvent proposer au ministre des projets de directives portant sur les orientations et objectifs de la Société.

## Sommaire des activités réalisées en 2019

En cours d'année, huit séances du conseil d'administration ont été tenues. Le conseil a octroyé 19 contrats représentant une valeur totale de 75 596 397 \$. Un placement privé de plus de 150 000 \$ a été approuvé. Des modifications aux règles relatives à l'administration des affaires de la Société ainsi qu'à la politique de placements et investissements ont été approuvées.

### Comité d'investissement

#### Mandat

Ce comité doit évaluer et approuver les différents projets de financement et d'investissement dans une entreprise, et ce, jusqu'à concurrence du seuil prévu aux Règles relatives à l'administration des affaires de la Société. Le seuil maximal de 150 000 \$ par investissement a été augmenté à 175 000 \$ le 10 septembre 2019. Le comité d'investissement s'assure aussi que les analyses effectuées déterminent clairement les risques inhérents à l'investissement proposé et que celui-ci est conforme à la politique de placements et d'investissements de la Société. Les procès-verbaux ainsi que les sommaires exécutifs des projets d'investissement approuvés par ce comité sont déposés aux séances du conseil d'administration.

#### Composition

Le comité est composé de trois membres. Au 31 décembre 2019, les membres sont MM. Gaston Bédard et Alain Coulombe et M<sup>me</sup> Luce Asselin.

## Sommaire des activités réalisées en 2019

Huit séances du comité d'investissement ont été tenues. Neuf projets d'investissement ont été approuvés dans le secteur minier, totalisant 1 074 960 \$. Un placement de moins de 150 000 \$ dans une entreprise privée a de même été approuvé.

### Assiduité des administrateurs aux séances du conseil d'administration et du comité d'investissement

	<b>Conseil d'administration</b> (3 séances ordinaires et 5 séances extraordinaires)	<b>Comité d'investis- sement</b> (8 séances)
Gaston Bédard	<b>8/8</b>	<b>8/8</b>
Alain Coulombe	<b>5/5</b>	<b>4/4</b>
Luce Asselin	<b>8/8</b>	<b>6/8</b>
Davey Bobbish	<b>6/8</b>	-
Amélie Bécharde	<b>3/8</b>	-
Curtis Bosum	<b>2/3</b>	<b>1/3</b>
Mandy Shana Gull	-	-

À l'exception du président-directeur général, les membres du conseil d'administration de la Société ne sont pas rémunérés. Ils ont toutefois droit au remboursement des dépenses qu'ils engagent dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, aux conditions que le gouvernement détermine.

Le règlement de régie interne de la Société prévoit que le poste d'un administrateur devient vacant lorsque celui-ci est absent à plus de trois séances consécutives du conseil, sauf si le conseil est d'avis qu'il a été empêché d'agir.

En mai et décembre 2019, deux nouveaux administrateurs ont été nommés au conseil, soit M. Alain Coulombe, à titre de membre du conseil et président-directeur général de la Société, et M<sup>me</sup> Mandy Shana Gull, à titre de membre du conseil. M. Curtis Bosum a quitté ses fonctions d'administrateur en mars 2019. Sur son site Web, la Société dispose d'une section réservée à ses administrateurs et à ses directeurs, dans laquelle les différents documents d'information sur la Société sont disponibles. Nous y trouvons notamment une présentation de la Société, le budget annuel, le dernier rapport d'activité trimestriel ainsi que le Plan de développement 2018-2020.

Le président-directeur général tient une rencontre d'intégration avec tout nouvel administrateur dès que possible à la suite de sa nomination.

### Loi sur le ministère du Conseil exécutif

Conformément à la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (chapitre M-30), la Société s'est dotée d'un code d'éthique et de déontologie auquel ses administrateurs doivent se soumettre.

Au cours de l'année 2019, la Société n'a reçu aucune plainte et n'a eu aucun cas à traiter concernant ses administrateurs.

### Audit

Les travaux d'audit externe sont réalisés par le Vérificateur général du Québec, qui a retenu les services de la firme Mallette S.E.N.C.R.L. Conformément à la Loi sur le vérificateur général (chapitre V-5.01), les honoraires sont payés par la Société. Ils se sont élevés à 40 390 \$ pour l'exercice clos au 31 décembre 2019.

# AUTRES EXIGENCES

## GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS

Le niveau d'effectif autorisé à la Société pour l'année 2018-2019 en vertu de la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (chapitre G-1.011) était de 133 827 heures travaillées. Le 4 février 2019, une demande de réduction des heures rémunérées de 997 heures a été reçue, portant la cible annuelle de la Société à 132 830 heures pour l'année 2018-2019. Enfin, en raison d'un mandat supplémentaire de surveillance de routes pour le compte d'Hydro-Québec, une demande d'augmentation du niveau d'effectif attribué à la Société a été présentée au SCT le 28 mai 2019. Cette demande a été accueillie favorablement le 5 novembre 2019, faisant passer la cible annuelle à 135 914 heures travaillées.

À la fin de l'exercice 2018-2019, soit au 31 mars 2019, les heures travaillées totalisaient 129 550, ce qui représente une économie de 24 401 heures.

Cela s'explique notamment par le fait que de nombreux postes sont restés vacants durant l'année.

## RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN HEURES RÉMUNÉRÉES

Catégorie	Heures rémunérées
Personnel d'encadrement	16 609
Personnel professionnel	10 881
Personnel de bureau, technicien et assimilé	19 096
Ouvriers, personnel d'entretien et de service	62 102
Étudiants et stagiaires	2 825
<b>Total</b>	<b>111 513</b>
Cible	135 914
Écart	(24 401)

## RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICES

La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (chapitre G-1.011) prévoit que la Société doit faire état, dans son rapport annuel, des contrats de services comportant une dépense de plus de 25 000 \$.

	Nombre	Valeur
Contrats de services avec une personne physique <sup>1</sup>	1	24 000 \$
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique <sup>1</sup>	25	11 352 798 \$
<b>Total des contrats de services</b>	<b>26</b>	<b>11 376 798 \$</b>

## RESSOURCES INFORMATIONNELLES

La Société est assujettie à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03). En vertu de cette loi, elle doit établir une planification triennale de ses projets et de ses activités en ressources informationnelles de même qu'une programmation annuelle des sommes qu'elle prévoit leur consacrer pendant son exercice financier. Elle doit divulguer cette information dans son rapport annuel, y compris le total des dépenses et des investissements réels effectués.

## DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Activité	Dépenses (en milliers de dollars)			Investissements (en milliers de dollars)		
	Prévues	Réelles	Écarts	Prévus	Réels	Écarts
Encadrement	-	-	-	-	-	-
Continuité	301,0	267,5	(33,5)	151,2	181,2	30,0
Projets	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>301,0</b>	<b>267,5</b>	<b>(33,5)</b>	<b>151,2</b>	<b>181,2</b>	<b>30,0</b>

Les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses prévues de 33 450 \$ et les investissements réels sont supérieurs aux investissements prévus de 30 047 \$. Ces écarts s'expliquent par un ajustement des actions en fonction des priorités organisationnelles.

## EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE

Conformément à la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'administration, la Société a adopté une Politique linguistique le 18 septembre 2018. Cette dernière tient compte de la mission de la Société et détermine de quelle manière la Charte de la langue française doit s'appliquer au sein de celle-ci.

**Le statut de la politique linguistique par la Société est présenté dans les tableaux ci-dessous.**

## COMITÉ PERMANENT ET MANDATAIRE

Comité permanent et mandataire	Réponse
Avez-vous un mandataire ?	Oui
Au cours de l'exercice, avez-vous fait des activités pour faire connaître votre mandataire et son rôle ?	Non
Votre organisation compte-t-elle moins de 50 employés ?	Non
Avez-vous un comité permanent ?	Non
Combien y a-t-il eu de rencontres du comité permanent au cours de l'exercice ?	Aucune
Au cours de l'exercice, avez-vous fait des activités pour faire connaître votre comité permanent ?	Non

## IMPLANTATION DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Implantation de la politique linguistique institutionnelle adoptée après mars 2011	Réponse
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle ?	Non
Si oui, lesquelles ?	–
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour assurer la formation du personnel sur l'application de votre politique linguistique institutionnelle ?	Non
Si oui, lesquelles ?	–
Si vous n'avez pas pris de mesures pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle ou pour assurer la formation du personnel :	
• Prévoyez-vous des activités de diffusion au cours du prochain exercice ?	Oui
• Prévoyez-vous des activités de formation au cours du prochain exercice ?	Non

## ACCÈS AUX DOCUMENTS ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2019, la Société a traité deux demandes d'accès à l'information.

	Demande d'accès à des documents	Demande d'accès à des renseignements personnels
Demande d'accès acceptée	2	–
Demande d'accès refusée	0	–
Demande d'accès partiellement acceptée	0	–
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>–</b>
Demande traitée dans un délai de moins de 30 jours	2	–
Demande traitée dans un délai de plus de 30 jours	0	–

Les demandes d'accès à l'information que la Société a traitées n'ont pas fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable et n'ont suscité aucune demande de révision à la Commission d'accès à l'information du Québec.

Finalement, aucune activité particulière relative à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels n'a été réalisée en 2019.

## FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS

La Politique de financement des services publics du gouvernement du Québec vise, par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement des services pour en maintenir la qualité et à assurer la transparence et la reddition de comptes relativement au processus tarifaire. Elle s'applique à tous les organismes publics qui offrent des biens et des services à la population, aux entreprises ainsi qu'aux municipalités.

Dans le cadre de cette politique, la Société doit évaluer les coûts de tous les biens et services pour lesquels une tarification aux utilisateurs est exigée afin de déterminer leur niveau de financement.

## BIENS ET SERVICES TARIFÉS

Catégorie de biens et services tarifés	Revenus perçus (en milliers de dollars)	Coûts afférents (en milliers de dollars)	Niveau de financement atteint	Niveau de financement établi	Méthode de fixation des tarifs	Mode d'indexation des tarifs	Date de la dernière révision tarifaire
Ventes (relais routier du km 381)	6 279,8	5 821,8	107,9 %	106,6 %	Selon le marché et % de marge bénéficiaire	Hebdomadaire et annuel	31-12-2019
Location d'immeubles	141,4	287,8	49,1 %	57,9 %	Selon le marché et % de marge bénéficiaire	Annuel, selon l'indice des prix à la consommation (IPC)	01-01-2019
Prestation de services et honoraires de gestion	3 077,3	3 077,3	100,0 %	100,0 %	Selon les ententes avec les clients	Dépenses réelles + % d'honoraires de gestion	01-01-2019

The background is a solid dark blue color with several large, overlapping, wavy shapes in a slightly lighter shade of blue, creating a sense of movement and depth. The text is centered in the middle of the page.

# Code d'éthique et de déontologie

## 1. PRÉAMBULE

1.1 Les membres du conseil d'administration de la Société de développement de la Baie-James et de ses filiales se dotent d'un code d'éthique et de déontologie dans le respect des principes et règles édictés par le règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.

1.2 Les personnes déjà régies par des normes d'éthique ou de déontologie en vertu de la Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1) sont de plus soumises au présent code d'éthique et de déontologie lorsqu'elles occupent des fonctions d'administrateurs publics.

1.3 Les principes d'éthique tiennent compte de la mission de l'organisme ou de l'entreprise, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion.

Les règles de déontologie portent sur les devoirs et obligations des administrateurs publics : elles les explicitent et les illustrent de façon indicative. Elles traitent notamment :

- des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts détenus par les administrateurs publics;
- de l'identification de situations de conflit d'intérêts;
- des devoirs et obligations des administrateurs publics même après qu'ils ont cessé d'exercer leurs fonctions.

1.4 Dans les soixante (60) jours de l'adoption du présent code par le conseil, chaque administrateur doit produire au secrétaire de la Société l'attestation contenue à l'annexe A.

1.5 La Société et ses filiales prendront les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations fournies par les administrateurs publics en application du présent règlement.

1.6 Dans le présent Code, l'interdiction de poser un geste inclut la tentative de poser ce geste et toute participation ou incitation à le poser.

## 2. DÉFINITIONS

2.1 Sont visés par le présent code d'éthique et de déontologie :

- les membres du conseil d'administration de la Société;
- les personnes ayant été membres du conseil d'administration de la Société pendant une période d'une (1) année suivant la fin de leur mandat;
- les membres du conseil d'administration des filiales de la Société.

2.2 Administrateur : désigne un membre du conseil d'administration de la Société, qu'il exerce ou non une fonction à plein temps, au sein de la Société ou de l'une de ses filiales.

2.3 Conseil : désigne le conseil d'administration de la Société ou de l'une de ses filiales.

2.4 Entreprise : désigne toute forme que peut prendre l'organisation de la production de biens ou de services ou de toute autre affaire à caractère commercial, industriel ou financier et tout regroupement visant à promouvoir certaines valeurs, intérêts ou opinions ou à exercer une influence sur les autorités publiques; toutefois, ceci ne comprend pas la Société ni une association ou un regroupement sans but lucratif qui ne présente aucun lien financier avec la Société ni d'incompatibilité dans les objets de la Société.

2.5 Entreprise liée : désigne toute personne morale et toute société à l'égard desquelles la Société détient directement ou indirectement des valeurs mobilières, incluant des parts sociales, conférant plus de 10 % des droits de vote ou de participation.

2.6 Filiales de la Société : toute filiale détenue à plus de 50 % par la Société.

2.7 Premier dirigeant : le président-directeur général de la Société ou d'une de ses filiales.

2.8 Société : la Société de développement de la Baie-James ou une de ses filiales.

### 3. ÉNONCÉS DE PRINCIPES

- 3.1 Le présent code d'éthique et de déontologie a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de l'administration publique, de favoriser la transparence au sein de la Société et de ses filiales et de responsabiliser les administrations et les administrateurs publics.
- 3.2 Les administrateurs de la Société et de ses filiales sont nommés ou désignés pour contribuer, dans le cadre de leur mandat, à la réalisation de la mission de l'État et, le cas échéant, à la bonne administration de ses biens.
- 3.3 Leur contribution doit être faite, dans le respect du droit, avec honnêteté, loyauté, prudence, diligence, efficacité, assiduité et équité.

### 4. PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET RÈGLES GÉNÉRALES DE DÉONTOLOGIE

- 4.1 L'administrateur est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la loi et le règlement, ainsi que ceux établis dans le code d'éthique et de déontologie. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent.

Il doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles. Il doit de plus organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.

L'administrateur qui, à la demande d'un organisme ou d'une entreprise du gouvernement, exerce des fonctions d'administrateur dans un autre organisme ou entreprise, ou en est membre, est tenu aux mêmes obligations.

- 4.2 L'administrateur est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

- 4.3 Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur représentant ou lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter ni de lui faire rapport, sauf si l'information est confidentielle suivant la loi ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.

- 4.4 L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment de toutes considérations politiques partisans.

- 4.5 Le président du conseil d'administration, le président-directeur général de la Société ou d'une filiale de celle-ci et l'administrateur à temps plein doivent faire preuve de réserve dans la manifestation publique de leurs opinions politiques.

- 4.6 L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations de ses fonctions ou dans une situation qui jette un doute raisonnable sur sa capacité de s'acquitter de ses devoirs avec une loyauté sans partage.

Il doit dénoncer à l'organisme ou à l'entreprise dans lequel il est nommé ou désigné tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre l'organisme ou l'entreprise, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.

Sous réserve de l'article 4.6, l'administrateur public nommé ou désigné dans un autre organisme ou entreprise doit aussi faire cette dénonciation à l'autorité qui l'a nommé ou désigné.

- 4.7 L'administrateur à temps plein ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association mettant en conflit son intérêt personnel et celui de la Société ou d'une de ses filiales dans lequel il est nommé ou désigné. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Tout autre administrateur public qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'organisme ou entreprise dans lequel il est nommé ou désigné doit, sous peine de révocation, dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

Le présent article n'a toutefois pas pour effet d'empêcher un administrateur de se prononcer sur des mesures d'application générale relatives aux conditions de travail au sein de l'organisme ou de l'entreprise par lesquelles il serait aussi visé.

4.8 L'administrateur doit remettre au secrétaire de la Société, dans les soixante (60) jours de sa nomination, une déclaration en la forme prévue à l'annexe B et contenant les informations suivantes :

- le nom de toutes entreprises dans lesquelles il détient, directement ou indirectement, des valeurs mobilières ou des biens, incluant des parts sociales, en précisant la nature et la quantité en nombre;
- le nom de toutes entreprises dans lesquelles il exerce des fonctions ou dans lesquelles il a un intérêt sous forme de créance, droit, priorité, hypothèque ou avantage financier ou commercial;
- au meilleur de sa connaissance, les renseignements prévus aux paragraphes qui précèdent concernant son employeur et la personne morale, la Société ou l'entreprise dont il est propriétaire, actionnaire, administrateur ou dirigeant.

4.9 L'administrateur pour qui les dispositions des sous-paragraphes précédents ne trouvent pas d'application, doit remplir une déclaration à cet effet et la remettre au secrétaire.

L'administrateur doit également produire une telle déclaration dans les soixante (60) jours de la survenance d'un changement significatif à son contenu.

Les déclarations remises en vertu du présent article seront traitées de façon confidentielle par le secrétaire.

4.10 Le secrétaire tient à la disposition des membres du conseil, les déclarations reçues en application à l'article précédent.

4.11 L'administrateur ne doit pas confondre les biens de la Société ou d'une de ses filiales avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

4.12 L'administrateur ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur représentant ou lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter ni de lui faire rapport, sauf si l'information est confidentielle suivant la loi ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.

4.13 L'administrateur à temps plein doit exercer ses fonctions de façon exclusive sauf si l'autorité qui l'a nommé ou désigné le nomme ou le désigne aussi à d'autres fonctions. Il peut, toutefois, avec le consentement du président du conseil d'administration, exercer des activités didactiques pour lesquelles il peut être rémunéré et des activités non rémunérées dans des organismes sans but lucratif.

Le président du conseil d'administration peut pareillement être autorisé par le secrétaire du Conseil exécutif. Toutefois, le président du conseil d'administration de la Société qui détient cent pour cent des actions d'un autre organisme ou entreprise du gouvernement est l'autorité qui peut donner une telle autorisation au président du conseil d'administration de ce dernier organisme ou entreprise.

4.14 L'administrateur ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste.

Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur ou à l'État.

4.15 L'administrateur ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

4.16 L'administrateur doit, dans la prise de ses décisions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.

- 4.17 Sous réserve du présent code, l'administrateur ne peut prendre d'engagement à l'égard de tiers ni leur accorder aucune garantie relativement au vote qu'il peut être appelé à donner ou à quelque décision que ce soit que le conseil peut être appelé à prendre.
- 4.18 L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de la Société ou de ses filiales.
- 4.19 L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant la Société ou une filiale pour laquelle il a travaillé, ou un autre organisme ou entreprise avec lequel il avait des rapports directs au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.

Il lui est interdit, dans l'année qui suit la fin de ses fonctions, d'agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une autre opération à laquelle la Société ou une de ses filiales pour laquelle il a agi est partie et sur laquelle il détient de l'information non disponible au public.

Les administrateurs ne peuvent traiter, dans les circonstances qui sont prévues à l'alinéa précédent, avec l'administrateur qui y est visé dans l'année où celui-ci a quitté ses fonctions.

- 4.20 Le président du conseil d'administration doit s'assurer du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les administrateurs et dirigeants de la Société et de ses filiales.

## 5. ACTIVITÉS POLITIQUES

- 5.1 L'administrateur à temps plein, le président du conseil d'administration ou le président-directeur général de la Société ou d'une filiale qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique élective doit en informer le secrétaire du Conseil exécutif.
- 5.2 Le président du conseil d'administration ou le président-directeur général de la Société ou d'une filiale qui veut se porter candidat à une charge publique élective doit se démettre de ses fonctions.

- 5.3 L'administrateur à temps plein qui veut se porter candidat à la charge de député à l'Assemblée nationale, de député à la Chambre des communes du Canada ou à une autre charge publique élective dont l'exercice sera probablement à temps plein doit demander et a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.
- 5.4 L'administrateur à temps plein qui veut se porter candidat à une charge publique élective dont l'exercice sera probablement à temps partiel, mais dont la candidature sera susceptible de l'amener à enfreindre son devoir de réserve, doit demander et a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.
- 5.5 L'administrateur à temps plein qui obtient un congé sans rémunération conformément à l'article 5.3 ou à l'article 5.4 a droit de reprendre ses fonctions au plus tard le 30<sup>e</sup> jour qui suit la date de clôture des mises en candidature, s'il n'est pas candidat, ou, s'il est candidat, au plus tard le 30<sup>e</sup> jour qui suit la date à laquelle une autre personne est proclamée élue.
- 5.6 L'administrateur à temps plein dont le mandat est à durée déterminée, qui est élu à une charge publique à temps plein et qui accepte son élection, doit se démettre immédiatement de ses fonctions d'administrateur public.
- Celui qui est élu à une charge publique dont l'exercice est à temps partiel doit, si cette charge est susceptible de l'amener à enfreindre son devoir de réserve, se démettre de ses fonctions d'administrateur public.
- 5.7 L'administrateur à temps plein dont le mandat est à durée indéterminée et qui est élu à une charge publique a droit à un congé non rémunéré pour la durée de son premier mandat électif.

## 6. RÉMUNÉRATION

- 6.1 L'administrateur n'a droit, pour l'exercice de ses fonctions, qu'à la seule rémunération reliée à celles-ci. Cette rémunération ne peut comprendre, même en partie, des avantages pécuniaires tels ceux établis notamment par des mécanismes d'intéressement basés sur la variation de la valeur des actions ou sur la participation au capital-actions de l'entreprise.

6.2 Un administrateur ou toute autre personne employée par la Société qui occupe des fonctions d'administrateur d'une entreprise liée doit être spécifiquement autorisé par la Société pour :

- détenir des actions, des parts sociales, tout autre titre ou valeur émis par cette entreprise liée et conférant des droits de vote ou de participation à l'égard de cette entreprise liée, ou toute option ou droit de souscrire ou d'acheter de telles actions, parts sociales, titres ou valeurs;
- bénéficier de tout régime d'intéressement, à moins que cet administrateur ou ce dirigeant n'occupe des fonctions à temps plein au sein de cette entreprise liée et que ce régime d'intéressement soit intimement lié à la performance individuelle de l'administrateur ou du dirigeant au sein de l'entreprise liée;
- bénéficier d'un régime de retraite accordé par l'entreprise liée s'il n'occupe pas de fonction à plein temps au sein de cette entreprise liée; ou
- bénéficier de tout avantage consenti à l'avance dans l'éventualité d'un changement de contrôle de l'entreprise liée.

6.3 L'administrateur révoqué pour une cause juste et suffisante ne peut recevoir d'allocation ni d'indemnité de départ.

6.4 L'administrateur qui a quitté ses fonctions, qui a reçu ou qui reçoit une allocation ou une indemnité de départ et qui occupe une fonction, un emploi ou tout autre poste rémunéré dans le secteur public pendant la période correspondant à cette allocation ou indemnité doit rembourser la partie de l'allocation ou de l'indemnité couvrant la période pour laquelle il reçoit un traitement, ou cesser de la recevoir durant cette période.

Toutefois, si le traitement qu'il reçoit est inférieur à celui qu'il recevait antérieurement, il n'a à rembourser l'allocation ou l'indemnité que jusqu'à concurrence du nouveau traitement, ou il peut continuer à recevoir la partie de l'allocation ou de l'indemnité qui excède son nouveau traitement.

6.5 Quiconque a reçu ou reçoit une allocation ou une indemnité de départ du secteur public et reçoit un traitement à titre d'administrateur public pendant la période correspondant à cette allocation ou indemnité doit rembourser la partie de l'allocation ou de l'indemnité couvrant la période pour laquelle il reçoit un traitement, ou cesser de la recevoir durant cette période.

6.6 Toutefois, si le traitement qu'il reçoit à titre d'administrateur public est inférieur à celui qu'il recevait antérieurement, il n'a à rembourser l'allocation ou l'indemnité que jusqu'à concurrence du nouveau traitement, ou il peut continuer à recevoir la partie de l'allocation ou de l'indemnité qui excède son nouveau traitement.

L'administrateur public à temps plein qui a cessé d'exercer ses fonctions, qui a bénéficié de mesures dites de départ assisté et qui, dans les deux ans qui suivent son départ, accepte une fonction, un emploi ou tout autre poste rémunéré dans le secteur public doit rembourser la somme correspondant à la valeur des mesures dont il a bénéficié jusqu'à concurrence du montant de la rémunération reçue, du fait de ce retour, durant cette période de deux ans.

6.7 L'exercice à temps plein d'activités didactiques par un administrateur public n'est pas visé par les articles 6.3 à 6.5.

6.8 Pour l'application des articles 6.3 à 6.5, « secteur public » s'entend des organismes, des établissements et des entreprises visés par l'annexe du règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.

La période couverte par l'allocation ou l'indemnité de départ visée aux articles 6.3 et 6.4 correspond à celle qui aurait été couverte par le même montant si la personne l'avait reçue à titre de traitement dans sa fonction, son emploi ou son poste antérieur.

## 7. PROCESSUS DISCIPLINAIRE

7.1 Aux fins du présent chapitre, l'autorité compétente pour agir est le secrétaire associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif lorsque c'est le président du conseil d'administration ou un administrateur public nommé ou désigné par le gouvernement ou un ministre qui est en cause.

7.2 Le président du conseil d'administration est l'autorité compétente pour agir à l'égard de tout autre administrateur public.

Toutefois, le président du conseil d'administration de la Société qui détient cent pour cent des actions d'un autre organisme ou entreprise du gouvernement est l'autorité compétente pour agir à l'égard du président du conseil d'administration de ce dernier organisme ou entreprise sauf s'il en est lui-même le président.

7.3 L'administrateur public à qui l'on reproche des manquements à l'éthique ou à la déontologie peut être relevé provisoirement de ses fonctions, avec rémunération, par l'autorité compétente, afin de permettre la prise d'une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave.

7.4 L'autorité compétente fait part à l'administrateur public des manquements reprochés ainsi que de la sanction qui peut lui être imposée et l'informe qu'il peut, dans les sept jours, lui fournir ses observations et, s'il le demande, être entendu à ce sujet.

Sur conclusion que l'administrateur public a contrevenu à la loi, au présent règlement ou au code d'éthique et de déontologie, l'autorité compétente lui impose une sanction.

7.5 Toutefois, lorsque l'autorité compétente est le secrétaire associé visé à l'article 7.1, la sanction est imposée par le secrétaire du Conseil exécutif. En outre, si la sanction proposée consiste en la révocation d'un administrateur public nommé ou désigné par le gouvernement, celle-ci ne peut être imposée que par ce dernier ; dans ce cas, le secrétaire du Conseil exécutif peut immédiatement suspendre sans rémunération l'administrateur public pour une période d'au plus trente jours.

7.6 La sanction qui peut être imposée à l'administrateur public est la réprimande, la suspension sans rémunération d'une durée maximale de trois mois ou la révocation.

7.7 Toute sanction imposée à un administrateur public, de même que la décision de le relever provisoirement de ses fonctions, doit être écrite et motivée.



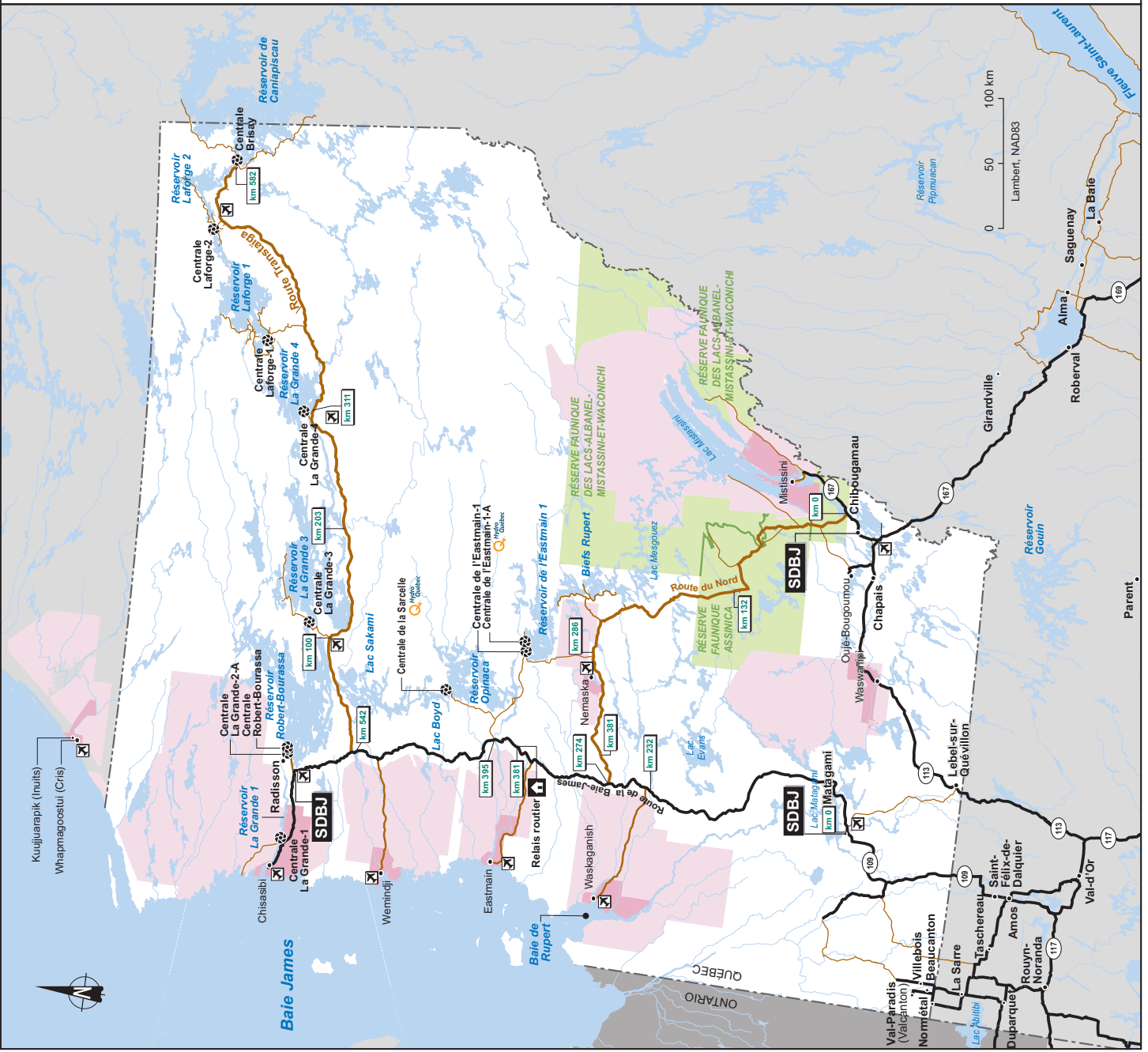
The background is a solid dark blue color with several large, lighter blue, wavy, abstract shapes that resemble stylized waves or flowing liquid. These shapes are layered and overlap, creating a sense of movement and depth. The overall aesthetic is clean and modern.

# Carte du territoire de la Baie-James

# Territoire de la Baie-James

## Projets de développement économique

-  Réserve faunique
  -  Terres de catégorie I
  -  Terres de catégorie II
  -  Limite de la municipalité de Baie-James
- ### Infrastructures existantes
-  Centrale hydroélectrique
  -  Poste et ligne de transport d'énergie
  -  Aéroport - aérogare
  -  Route principale pavée
  -  Route principale
  -  Route secondaire
  -  Route d'accès
  -  Borne kilométrique de route
  -  Bureau de la Société de développement de la Baie-James
  -  Relais routier



Sources :  
 BOGA, 171 000 000, MNQ, Québec, 2002  
 Terres de catégories : Ministère des Terres et Forêts du Québec, service de l'Arpentage  
 Cartographie : Géomatique, Hydro-Québec  
 Fichier : A083Y\_hq\_002\_140410.fh10

Avril 2014

Gracieuseté d'Hydro-Québec





**SIÈGE SOCIAL**  
Chibougamau

462, 3<sup>e</sup> Rue, bureau 10  
Chibougamau (Québec) G8P 1N7

**Tél.** : 418 748-7777  
**Télé.** : 418 748-6868

[chi@sdbj.gouv.qc.ca](mailto:chi@sdbj.gouv.qc.ca)

**BUREAU**  
Matagami

110, boulevard Matagami, C.P. 970  
Matagami (Québec) J0Y 2A0

**Tél.** : 819 739-4717  
**Télé.** : 819 739-4329

[mat@sdbj.gouv.qc.ca](mailto:mat@sdbj.gouv.qc.ca)

**BUREAU**  
Radisson

Complexe Pierre-Radisson  
66, avenue Des Groseilliers, C.P. 366  
Radisson (Québec) J0Y 2X0

**Tél.**: 819 638-8411  
**Télé.**: 819 638-8838

[rad@sdbj.gouv.qc.ca](mailto:rad@sdbj.gouv.qc.ca)

[sdbj.gouv.qc.ca](http://sdbj.gouv.qc.ca)

Québec 