



Rapport annuel 2020

UNE ÉQUIPE DÉVOUÉE

Société de développement de la Baie-James

sdbj.gouv.qc.ca

Québec 



ISSN : 1919-1014

ISBN : 978-2-550-89231-1 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-89232-8 (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 2020	7
LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES	13
CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
RÉSULTATS SECTORIELS	20
ACTIVITÉS DE SERVICES	28
PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2018-2020	38
BILAN DES RÉSULTATS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2018-2020	43
SECTION FINANCIÈRE	57
BILAN DE LA CINQUIÈME ANNÉE DU PLAN D'ACTION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2020	87
GOVERNANCE	91
AUTRES EXIGENCES	94
CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE	99
CARTE DU TERRITOIRE DE LA BAIE-JAMES	106

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

UN IMPACT POSITIF POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION



Comme vous le savez tous, l'année 2020 a marqué l'arrivée de la COVID-19 dans nos vies personnelles et professionnelles. Pour la Société de développement de la Baie-James (la Société) et les membres de son personnel, cela a été le début d'une période sans

précédent. Nous nous questionnions tous sur la manière dont nous allions pouvoir nous adapter aux circonstances incertaines qui ont eu pour effet d'influencer l'intégralité du fonctionnement de notre organisme. La direction de la Société a su néanmoins mettre en place des stratégies efficaces pour s'adapter à la pandémie, et ce, dans toutes les sphères de ses activités. Les employés administratifs ont dû apprendre à jongler avec les aléas du télétravail alors que plusieurs membres de notre personnel ont dû poursuivre la réalisation de leur travail dans leurs milieux respectifs en lien avec la nature essentielle de leurs activités. Nos travailleurs essentiels sont principalement situés au relais routier du km 381, à la Division route, à l'aéroport de La Grande-Rivière et à l'aérodrome de Matagami et réalisent des activités destinées à assurer la sécurité du public ou encore à rendre un service à la clientèle. Malgré ces difficultés et grâce aux efforts de chacun des membres de notre personnel, la Société a été en mesure de poursuivre ses activités tout en faisant sa part pour combattre la propagation du virus. Nous tenons à prendre un moment pour remercier chacun d'entre eux pour leur engagement et leur discipline au cours de cette période inédite.

Résolue à être une organisation toujours plus performante qui est en mesure de faire face aux nombreux défis liés à notre croissance soutenue, le conseil d'administration de la Société a procédé le 16 juin 2020 à la création de deux vice-présidences puis à la nomination de deux vice-présidents à la tête de celles-ci afin de contribuer à l'administration et la gouvernance de la Société. M^{me} Josée Roy a été nommée vice-présidente à l'exploitation alors que M. Emil Tagho a été nommé

vice-président aux infrastructures. Cumulant respectivement 16 ans et 3 ans au sein de la Société, M^{me} Roy et M. Tagho étaient les personnes toutes désignées pour endosser ces fonctions, ayant tous deux démontré leur rigueur, leurs compétences dans leurs domaines respectifs et leur loyauté envers la Société. Je ne pourrais imaginer de meilleures personnes pour contribuer à l'administration et au succès de la Société. Je vous souhaite, en mon nom et celui des membres du conseil d'administration, le meilleur des succès dans vos nouvelles fonctions.

L'année 2020 aura été la dernière de notre actuel plan de développement. La vision que s'était donnée la Société dans ce plan, soit celle d'œuvrer au développement du plein potentiel économique de la région, a été au cœur des actions et des décisions de la Société. Pour faire de cette vision une réalité, des objectifs clairs et précis ont été mis en place tels que :

- Renforcer la collaboration avec le Gouvernement de la nation crie, le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James (GREIBJ) et l'Administration régionale Baie-James (ARBJ);
- Renforcer la collaboration avec les ministères, organismes et institutions à vocation économique;
- Favoriser le maintien, la croissance et la création d'entreprises actives dans la région;
- Rechercher et soutenir des projets d'affaires novateurs.

Dans le cadre du renforcement de la collaboration avec le GNC, le GREIBJ et l'ARBJ, cinq nouveaux projets structurants ont été soutenus de 2018 à 2020. Nous avons aussi pu renforcer la collaboration avec les ministères, organismes et ministères à vocation économique avec cinq nouveaux projets structurants.

Durant les trois années de notre Plan de développement 2018-2020, nous avons favorisé le maintien, la croissance et la création d'entreprises actives dans la région en réalisant des investissements qui atteignent un montant total de 5 938 151 \$ dans les sociétés d'exploration minière et de 7 091 482 \$ dans les autres secteurs de l'économie.

De plus, un nouveau projet innovateur a été soutenu entre 2018 et 2020, soit un projet d'extractible écoforestier. Les investissements dans ce projet se chiffrent à 110 000 \$.

Le bilan des réalisations du Plan de développement 2018-2020 inclus dans ce rapport annuel permet de démontrer l'ampleur du chemin parcouru depuis 2018 et la contribution positive de la Société dans le développement économique de la région. Nos énergies sont d'ores et déjà orientées vers un nouveau cycle de trois ans qui débutera en 2021, année qui marquera le 50^e anniversaire de la Société.

Pour conclure, je tiens à adresser un remerciement spécial à tous les membres du personnel de la Société. Ils ont su s'adapter au contexte de la COVID-19 et ils sont restés dévoués à nos objectifs et à notre mission. Au nom du conseil d'administration, je vous dis merci.



Gaston Bédard
Président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

UNE ÉQUIPE DÉVOUÉE



L'année 2020 aura été déterminante pour la Société à plusieurs égards. La Société a dû s'adapter rapidement à la nouvelle réalité imposée par la pandémie de la COVID-19. Je tiens tout d'abord à mettre en lumière le travail de l'ensemble du personnel de la Société

en particulier ceux du service des ressources humaines ainsi que ceux des services informatiques qui n'ont ménagé aucun effort pour permettre à l'organisation de basculer efficacement dans un contexte de télétravail. Il faut souligner l'efficacité de l'équipe responsable de la gestion contractuelle pour s'adapter au nouveau contexte. Cette dernière a su faire preuve de flexibilité pour s'adapter rapidement aux changements dans les façons de faire pour offrir la possibilité aux soumissionnaires de transmettre leurs soumissions par voie électronique et procéder à l'ouverture des soumissions en direct par vidéoconférence, permettant ainsi à la Société de ne pas retarder la réalisation de ses divers projets. Malgré ces circonstances particulières,

la Société n'a ménagé aucun effort pour atteindre les objectifs stratégiques retenus dans son Plan de développement 2018-2020. L'un de ces objectifs était de favoriser le maintien, la croissance et la création d'entreprises actives dans la région, notamment les sociétés d'exploration minière, à une hauteur d'au moins 2 M\$ d'ici la fin 2020. Cet objectif a été largement atteint, car les investissements réalisés en 2020 dans le secteur minier ont atteint un niveau sans précédent soit plus de 3,5 M\$, générant des travaux d'exploration de 86 M\$ ainsi que des gains de 2,2 M\$ pour la Société. Les placements de la Société dans les autres secteurs de l'économie ont totalisé 1,5 M\$.

Mentionnons également les mesures prises par la Direction de projet pour assurer le démarrage des travaux de réfection de la route Billy-Diamond selon le calendrier prévu. Par ailleurs, les diverses mesures sanitaires particulières qui ont dû être implantées rapidement et maintenues à l'aéroport de La Grande-Rivière ainsi qu'au relais routier du km 381 ont permis à nos employés de se protéger et de ne pas exposer la population de notre région à davantage de risques sanitaires. De ce fait, nous avons pu également atteindre notre objectif d'assurer la rentabilité du relais routier du km 381. La marge brute pour l'année 2020 fut de 531 868 \$ alors que l'objectif fixé était de 460 082 \$.

Au niveau de la croissance des mandats de réfection qui nous sont confiés, le gouvernement du Québec nous a confirmé un budget additionnel de 69,2 M\$ afin de prolonger de cinq ans le projet de réfection de la route Billy-Diamond. La Société s'est également vue confier, par le ministère des Transports (MTQ), plusieurs mandats de réfection qui s'échelonnent sur une période de quatre années, soit de 2020 à 2023. Par ces mandats, la Société sera en mesure de contribuer non seulement à l'amélioration de la sécurité et des conditions de transport sur son territoire d'intervention, mais pourra également générer d'importantes retombées économiques dans un contexte d'appui à la relance post-COVID-19.

En matière de gestion d'infrastructures, on retiendra tout particulièrement la confirmation du renouvellement, pour cinq ans, de la contribution du MTQ au budget d'entretien de la route Billy-Diamond. Mentionnons également plusieurs améliorations à nos installations, entre autres, la construction de la ligne électrique pour le relais routier du km 381 et la construction d'une clôture de périmètre à l'aéroport de La Grande-Rivière.

Au niveau corporatif, l'année 2020 a été particulièrement intense. La forte croissance de nos activités dans un contexte de pandémie a mis à rude épreuve la capacité de résilience des équipes en place. Nous avons amorcé des changements importants à notre structure organisationnelle afin qu'elle puisse absorber cette intensification des responsabilités. La mise en place de deux vice-présidences est une mesure importante, mais il faudra rapidement renforcer ces dernières par l'ajout de plusieurs nouveaux postes en cours d'année 2021. Au terme de ces changements, la Société sera non seulement en mesure de répondre à la croissance actuelle, mais elle sera prête à faire face efficacement à celle qui s'annonce pour les prochaines années.

La situation financière de la Société a continué de s'améliorer puisqu'en 2020 le déficit cumulé a complètement été éliminé. Le gouvernement du Québec a également procédé à une nouvelle souscription de 10 M\$ au capital-actions de la Société. Nos capitaux propres se sont accrus de 31 % et nous avons été en mesure d'autofinancer nos activités d'exploitation et d'investissement.

En terminant, je tiens à remercier tous les membres du personnel de la Société. C'est grâce à votre dévouement, votre capacité d'adaptation et votre professionnalisme que la Société a pu atteindre ses objectifs. J'adresse aussi mes remerciements aux membres de notre conseil d'administration pour leur engagement, leur disponibilité et leur soutien tout au long de l'année. Une appréciation particulière également à l'équipe de direction qui n'a pas hésité à faire des efforts hors de l'ordinaire afin d'assurer le maintien du même niveau de service malgré les diverses contraintes liées à la pandémie et de soutenir notre croissance.



Alain Coulombe
Président-directeur général

Faits saillants de l'exercice 2020

NOMINATIONS DE DEUX VICE-PRÉSIDENTS

La Société est en pleine expansion et fait face à de nouveaux défis et responsabilités. Pour s'assurer du maintien de la qualité des services, deux vice-présidents ont été nommés pour appuyer le président-directeur général. Il s'agit de Josée Roy et d'Emil Tagho.

Madame Roy est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, option sciences comptables et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en sciences comptables de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). De plus, elle est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Sa carrière professionnelle a débuté en 1999 au sein de l'équipe de vérification de la firme d'experts-comptables KPMG de Rouyn-Noranda. En 2002, elle accepte un poste d'analyste financière pour la Conférence régionale des élus de la Baie-James et le Centre local de développement de la Baie-James à Matagami. C'est en 2004 qu'elle commence au sein de la Société à titre de directrice de l'administration et secrétaire-trésorière.

Monsieur Tagho est titulaire d'un baccalauréat en génie de la construction de l'École de technologie supérieure de Montréal. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec depuis 2019.

Sa carrière professionnelle débute en 2006, après l'obtention de son diplôme d'ingénieur des travaux de génie civil, à l'école nationale supérieure de travaux publics de Yaoundé. Il obtient alors un poste d'ingénieur d'études en conception d'infrastructure routière à Égys, où il travaille pendant 5 ans avant d'aller s'installer au Canada. Entre 2011 et 2015, il complète un baccalauréat en génie de la construction, afin de réussir son intégration dans le marché du travail canadien. Entre 2012 et 2016, il effectue 2 stages professionnels respectivement comme technicien de laboratoire et assistant-chargé de projet routier à Eurovia ainsi qu'un stage comme ingénieur de structure à ASP Expert conseil. C'est en décembre 2016 que monsieur Tagho se joint à la Société à titre de gestionnaire de projet. Moins d'un an plus tard, il est promu au poste de directeur de projet.



Josée Roy, vice-présidente à l'exploitation, Alain Coulombe, président directeur-général et Emil Tagho, vice-président aux infrastructures

Pour l'année 2020, voici les travaux qui ont été réalisés sur la route Billy-Diamond et le chemin de Chisasibi :

- Le remplacement de 95 ponceaux sur 108;
- La réhabilitation de 69,2 km de chaussée sur 119,5;
- L'installation et la mise aux normes de 15 612 m de glissières de sécurité sur 25 900;
- Le débroussaillage de 26 km des abords de la route sur 120.

INSTALLATION D'UNE CLÔTURE DE PÉRIMÈTRE À L'AÉROPORT DE LA GRANDE-RIVIÈRE

L'installation d'une clôture autour de la piste à l'aéroport de La Grande-Rivière a débuté en 2020. Ce projet de 1,3 M\$ est financé à hauteur de 875 600 \$ par une contribution du gouvernement canadien dans le cadre du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA). Le but du projet est d'améliorer la sécurité de l'aviation en limitant l'accès à la piste aux animaux de la région par l'installation d'une clôture périmétrique.

PROJET D'ÉLECTRIFICATION DU RELAIS ROUTIER DU KM 381

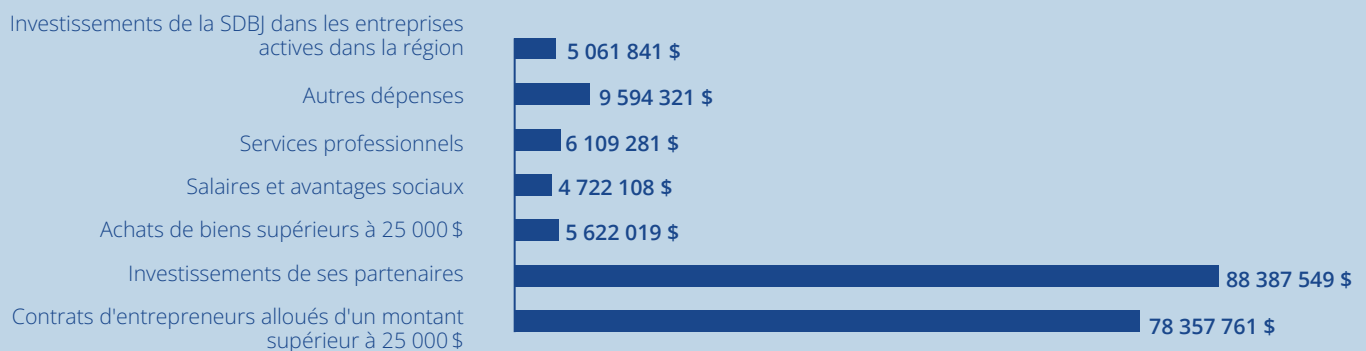
L'électrification du relais routier du km 381 est un projet de 6,3 M\$ financé en grande partie par le gouvernement du Canada et par Transition énergétique Québec (TEQ). Il permettra au relais routier d'être raccordé au réseau d'Hydro-Québec (HQ), ce qui réduira la dépendance du relais routier aux énergies fossiles tout en représentant des économies d'exploitation. L'une des retombées positives de ce projet est la réduction des gaz à effet de serre du relais routier du km 381.

DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES IMPORTANTES DANS LA RÉGION

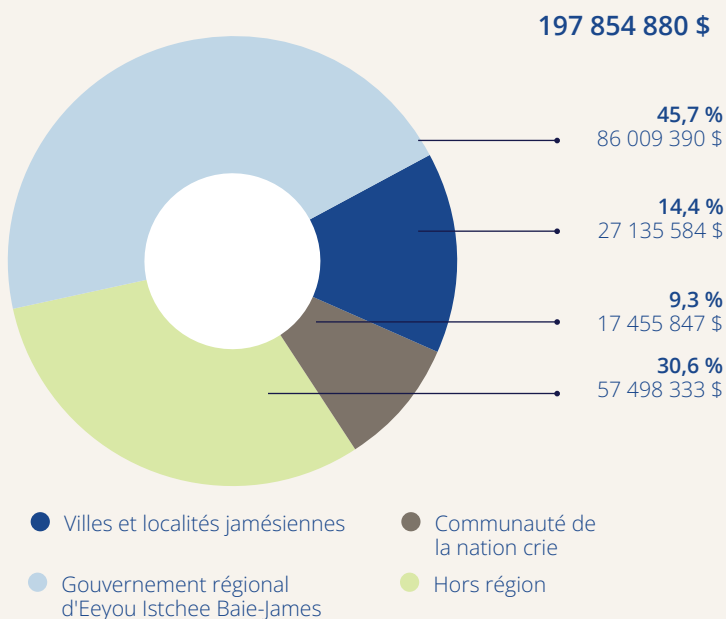
En 2020, les activités de la Société ont engendré des retombées économiques totales de 197 854 880 \$ sur l'économie du Québec.



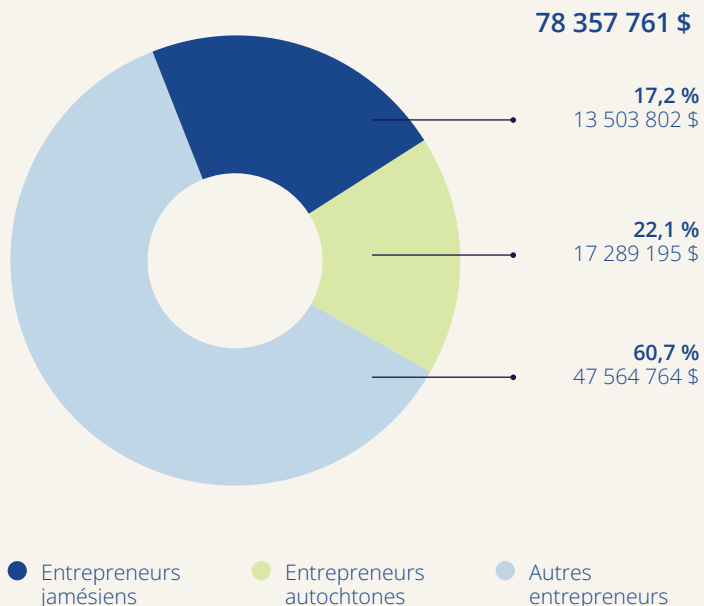
DÉTAIL DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ENGENDRÉES PAR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ EN 2020



RÉPARTITION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ENGENDRÉES PAR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ EN 2020



RÉPARTITION DES CONTRATS ALLOUÉS AUX ENTREPRENEURS EN 2020



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

Elle a contribué, pour une seconde année, au 6^e 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 18 février 2020. La bourse de 1 000 \$ a été remise à madame Judy Boissonneault, demeurant à Radisson et étudiante au certificat en sciences comptables. Présidente de la garderie de la localité de Radisson et poursuivant ses études universitaires à distance, madame Boissonneault s'implique également dans un organisme qui désire créer une serre bioclimatique afin d'y cultiver des fruits et des légumes frais et abordables pour la communauté. Un bel exemple de persévérance!

« J'aimerais vous remercier pour la bourse reçue dans le cadre du Gala des bourses de la persévérance de la Fondation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Parmi tous les donateurs, je suis particulièrement fière d'avoir reçu un montant de 1 000 \$ provenant de la Société de développement de la Baie-James. J'ai le sentiment que mes efforts sont appréciés, surtout qu'il n'est pas toujours facile de concilier études, travail, famille et implication sociale. »

Judy Boissonneault, étudiante au certificat en sciences comptables



La Société a également contribué, pour une 14^e année, à la remise d'une bourse d'excellence, en collaboration avec la Fondation de l'UQAT. Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le 31^e Gala des bourses d'excellence n'a pas pu se tenir en présentiel comme à l'habitude. Les bourses ont été remises aux récipiendaires par courrier. Ainsi, dans la catégorie conciliation études-travail, la bourse de 4 000 \$ a été remise à madame Catherine Blouin, provenant de Matagami et étudiante au baccalauréat en sciences infirmières.

« Je suis finissante au baccalauréat en sciences infirmières, après 7 ans de persévérance scolaire, à temps partiel. Je suis récipiendaire de la bourse SDBJ, pour conciliation études-travail. Je désire remercier la Société de développement de la Baie-James, pour la bourse qui représente une récompense pour mes efforts soutenus dont j'ai fait preuve en conciliant le travail, la vie familiale et les études. Elle est le point final à mon objectif, d'être une infirmière clinicienne dans ma communauté. »

Catherine Blouin, étudiante au baccalauréat en sciences infirmières



LA PERFORMANCE FINANCIÈRE 2020

Pour l'exercice 2020, les revenus de la Société ont atteint 57 244 496 \$, alors que les charges d'exploitation ont totalisé 44 903 363 \$, ce qui porte le bénéfice d'exploitation à 12 341 133 \$. Il faut toutefois déduire les moins-values durables sur prêts et placements de 325 308 \$ pour déterminer un bénéfice net de 12 015 825 \$.

PORTEFEUILLE DE PLACEMENTS PRIVÉS

Pour contribuer à la diversification économique de la région

Nombre de placements effectués depuis l'année 2006	45
Total des placements effectués	14,82 M\$
Total des investissements générés	388,2 M\$
Juste valeur au 31 décembre 2020	9,74 M\$

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 4,2 M\$

Nombre de placements effectués dans les sociétés minières 153

Total des placements effectués 25,3 M\$

Travaux d'exploration minière générés par ces placements 296,6 M\$

Excédent versé au fonds d'investissement en développement économique 3,2 M\$

Juste valeur du portefeuille au 31 décembre 2020 11,6 M\$

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 Billy-Diamond.

RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE 2018-2020

(en dollars)	2020	2019	2018
Revenus	57 244 496	54 640 359	48 778 210
Charges	(44 903 363)	(45 145 538)	(35 647 849)
Bénéfice d'exploitation	12 341 133	9 494 821	13 130 361
Moins-value durable sur prêts et placements	(325 308)	(795 602)	(333 777)
Bénéfice net	12 015 825	8 699 219	12 796 584
Actif total	326 607 457	181 608 802	114 666 265
Avoir de l'actionnaire	91 062 771	69 046 946	60 347 727

The background is a solid dark blue color. It features several large, overlapping, organic shapes in a lighter shade of blue, resembling stylized waves or abstract forms. These shapes are positioned primarily on the right and bottom sides of the page, creating a sense of movement and depth.

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'HQ, du territoire de la Baie-James. Elle peut notamment susciter et soutenir la réalisation de projets visant ces fins ou y participer. 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 GNC et le 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 km², 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.

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 bénéfices 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 Billy-Diamond 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.

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.

Intégrité

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

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 et de réfection 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 en 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 2020, 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



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

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. De 2012 à 2020, il a également occupé 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 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 pour une année le secteur des mines au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN).



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^{er} 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.
- Mirage inc. / Mirage Aviation inc.
- Développement Matagami
- 9098-2232 Québec inc. (Camp 257)



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, poste qu'il a occupé jusqu'en 2020. Depuis septembre 2020, il occupe le poste de président-directeur général de la Société de développement crie (SDC).



Monsieur Jonathan Lapointe

Membre du conseil d'administration

Nommé le 10 juin 2020
Fin du mandat le 9 juin 2023

Monsieur Lapointe est détenteur d'un baccalauréat en génie des matériaux et de la métallurgie de l'Université Laval, obtenu en 2003. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec depuis 2006.

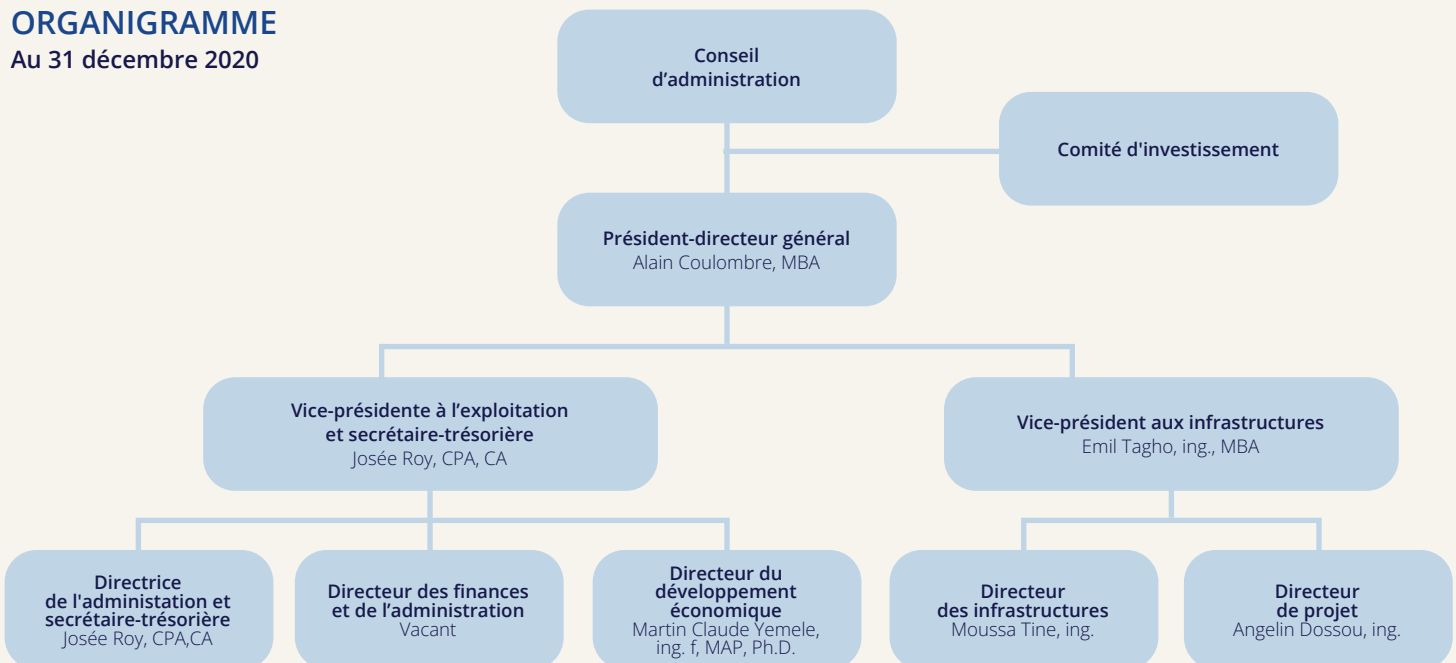
Il a commencé sa carrière dans le secteur minier en 2003 à titre de métallurgiste en contrôle de procédés et production pour la Corporation minière Inmet. Il a endossé ensuite le rôle de chef métallurgiste et surintendant concentrateur pour l'entreprise Ressources Campbell inc., de 2006 à 2009. En 2007, il a démarré en parallèle sa propre entreprise, Metchib Services Métallurgiques inc., se spécialisant en traitement du minerai en laboratoire et en usine de démonstration métallurgique où la recherche et le développement sont aussi mis en valeur afin de générer de nouvelles opportunités d'affaires en région. Depuis 2015, il est fondateur et vice-président développement des affaires pour Minopro inc. et fondateur et vice-président formation et opération pour Minopro-Cree inc.

Autres conseils d'administration auxquels monsieur Lapointe siège :

- Vélogamik

ORGANIGRAMME

Au 31 décembre 2020



Résultats sectoriels

ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Faits saillants en 2020

- Réalisation d'investissements d'un montant total de 5 061 841 \$:
 - 3 562 841 \$ dans les sociétés d'exploration minière;
 - Investissements de 86 009 390 \$ générés par ces projets, pour un effet de levier de 24;
 - 1 499 000 \$ dans une société privée;
 - Investissements de 7 440 000 \$ générés par ce projet, pour un effet de levier de 5;
 - Investissements totaux générés atteignant 93 449 300 \$, pour un effet de levier de 17.
- En raison de la pandémie de la COVID-19, la Société a prêté main-forte à l'ensemble des entreprises constituant son portefeuille de prêts en leur proposant un moratoire complet (capital et intérêts) d'une durée de trois mois sur les versements qui lui étaient dus.
- Élaboration d'un plan d'affaires et d'une modélisation financière pour la mise en place d'un portefeuille d'investissements miniers en collaboration avec l'ARBJ.
- Gains sur disposition d'actions de 2 195 197 \$ réalisés par le portefeuille de placements miniers.
- Entente de collaboration avec Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD) :
 - Analyse de cinq projets d'investissements miniers pour CRCD sur le territoire de la Baie-James, totalisant un investissement de 680 000 \$.
- Renouvellement de l'entente avec la Société d'investissement dans la diversification de l'exploration (SIDEX) pour la création du programme Forage Baie-James 2021.
- Amélioration des résultats d'exploitation du relais routier du km 381.
- Signature de l'entente avec le MERN concernant la 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. En 2020, une nouvelle souscription du gouvernement du Québec d'un montant de 10 000 000 \$ au fonds social de la Société est venue augmenter une fois de plus notre capacité d'intervention en développement économique. 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 est de 13 000 000 \$ et 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.

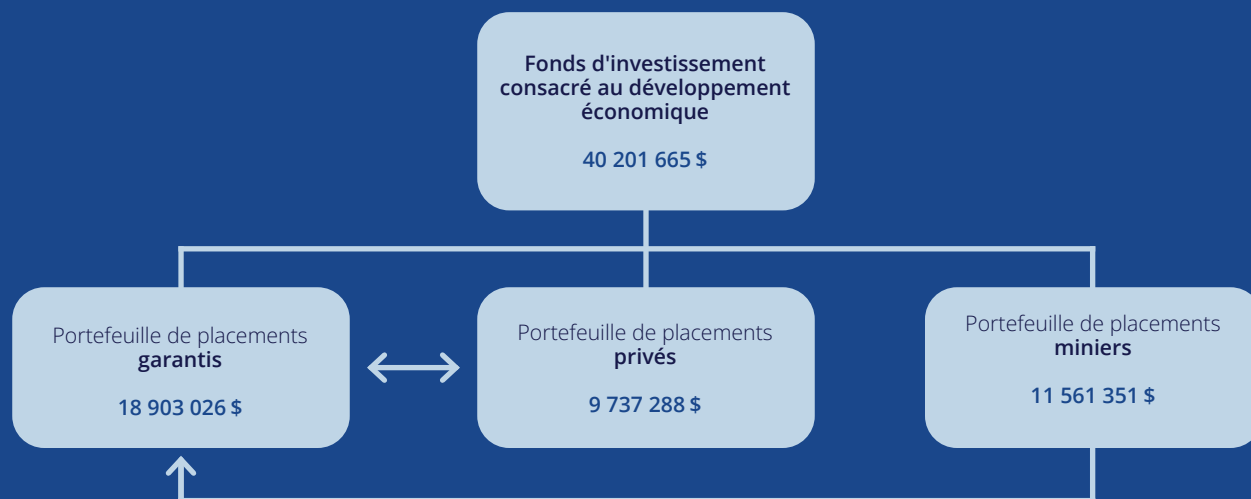
L'horizon de détention des placements miniers varie de quatre mois à trois ans et les liquidités nécessaires à la réalisation des nouveaux investissements proviennent des liquidités générées par la vente d'actions de ce portefeuille, et ce, afin de favoriser une gestion dynamique des titres qui y sont 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 25 283 679 \$ dans 153 projets d'exploration minière, pour un taux de réinvestissement de 6,1. La valeur générée depuis sa constitution se chiffrent à 10 583 795 \$.

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 14 822 749 \$, ce qui a permis à la Société d'investir dans 45 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 2020 a été bouleversée par plusieurs événements externes qui ont eu un fort impact sur les placements du portefeuille minier. Après un début d'année actif au niveau des investissements, la pandémie de la COVID-19 a amené la santé publique à interdire les activités d'exploration sur le territoire de la Baie-James. À ce moment, la majorité des activités de financement a été ralentie par les compagnies. Le contexte d'incertitude relié à la pandémie ainsi qu'au ralentissement d'un bon nombre de secteurs économiques a favorisé la croissance du cours de certains métaux tel que l'or, qui a atteint un sommet historique de 2 036,58 \$ US/oz. Cette montée a eu tôt fait d'entraîner un engouement pour les titres des producteurs et explorateurs de cette substance minérale partout dans le monde. Les compagnies d'exploration du Québec ont profité de la montée de leurs titres en bourse pour amorcer des activités de financement.

Le contexte de 2020 a permis de réaliser 20 investissements à partir du portefeuille de placements miniers, totalisant 3 562 841 \$, qui ont contribué à réaliser des travaux d'exploration d'une valeur de 86 009 390 \$. L'atteinte des objectifs de financement et de rendement en 2020 a été rendue possible par la montée exceptionnelle du cours de l'or et des métaux de base. La valeur du portefeuille a connu une croissance de 78 % avec une valeur de 11 561 351 \$, tandis qu'elle était à 6 482 926 \$ au 1^{er} janvier 2020.

Le territoire compte maintenant quatre mines en production, soit Casa-Berardi (or) d'Hecla Mining, Bracemac-Macleod (zinc-cuivre) de Glencore, Éléonore (or) de Goldcorp et Renard (diamant) de Stornoway. La mine Bracemac-Macleod a prévu une fin des activités 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) et Gladiator (or) de Ressources Bonterra
- Eau Claire (or) de Fury Gold
- Douay (or) de Maple Gold
- Nelligan (or) de Iamgold/Ressources Vanstar
- Troilus (or) de Troilus Gold

Le programme Forage Baie-James 2020, en collaboration avec la SIDEX, a permis l'investissement dans deux compagnies, pour une somme totale de 200 000 \$. 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 forage au cours de l'hiver 2020. Le programme Forage Baie-James a été reconduit pour l'année 2021.

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 2020, la Société a réalisé cinq mandats d'étude pour CRCD, pour des investissements qui ont totalisé 680 000 \$. La totalité des mandats portait sur le financement de projets actifs à la Baie-James.

En octobre 2020, le MERN a dévoilé le Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques 2020-2025. Les atouts considérables et le potentiel du territoire d'Eeyou Istchee Baie-James en minéraux critiques et stratégiques ont offert un positionnement avantageux pour la région. Le positionnement du gouvernement du Québec, pour la première et deuxième transformation près de la ressource, est un argumentaire économique important pour la région et est clairement exprimé dans le plan de valorisation. Cette situation a amené un positionnement favorable au sein de la Société pour favoriser l'exploration de ces substances minérales.

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 active dans le soutien de projets visant l'acquisition et le renforcement de la présence dans la région d'une entreprise technologique offrant des services de téléadaptation.

Malgré la crise sanitaire, nous avons investi un montant de 1 499 000 \$ en 2020 dans un important projet de diversification économique de la ville de Chapais. Il s'agit du placement dans Physiotec. L'investissement a été réalisé par le biais d'un prêt conventionnel de 749 000 \$ et d'un prêt mezzanine d'une valeur de 750 000 \$. Le soutien financier et l'accompagnement professionnel de la Société dans ce dossier ont permis à deux investisseurs de la région d'acquiescer les parts de l'actionnaire majoritaire qui réalise la majorité de ses activités à Chapais, en plus d'y avoir basé son siège social.

Par ailleurs, nous avons poursuivi le suivi du placement de 5 000 000 \$ effectué à la fin de l'année 2019 dans l'entreprise Nordic Kraft S.E.C. afin de permettre le redémarrage de l'usine de pâte kraft de Lebel-sur-Quévillon. En 2020, l'entreprise a finalisé les travaux de redémarrage de l'usine de pâte brune et a débuté ceux de l'unité de blanchiment.

L'année 2020 a aussi été marquée par la pandémie de la COVID-19. Dans ce contexte, la Société a prêté main-forte à l'ensemble des entreprises constituant son portefeuille de prêts en leur proposant un moratoire complet (capital et intérêts) d'une durée de trois mois sur les versements qui lui étaient dus. Elle a également participé à plusieurs discussions organisées par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) portant sur le plan de relance économique de la région.

La Société a poursuivi son soutien à l'organisme Développement Chibougamau dans sa démarche visant la réalisation d'un projet de construction de deux immeubles à logements afin de faciliter l'attraction et la rétention de familles de travailleurs à Chibougamau et ainsi, pallier au manque de main-d'œuvre dans la région.

Elle a également continué à siéger tout au long de l'année à titre d'administratrice aux conseils d'administration de la Chambre de commerce de Chibougamau, 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 2020, 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 est impliquée ont poursuivi leur progression en 2020. Par ailleurs, deux nouveaux projets sont à l'étude et nous accompagnons les promoteurs selon les phases de développement de chacun d'eux.

En ce qui concerne les projets préexistants, nous avons Métaux BlackRock inc., Produits maraîchers 2009 inc. et Nordext inc.

Métaux BlackRock inc. (MBR) : Les travaux de construction de la mine n'ont pas pu commencer au printemps 2020 comme prévu en raison de la pandémie et de la non-détention de certains permis. Au cours de l'été, le gouvernement a annoncé son intention de prêter main-forte au projet. MBR a signé une entente de partenariat avec les nations innues de Mashteuiatsh, au Lac-Saint-Jean, Pessamit et Essipit, sur la Côte-Nord, pour l'empiétement de leurs territoires ancestraux. Cette entente, de nature à accroître l'acceptabilité sociale du projet vise à maximiser les retombées économiques en matière d'emplois.

Produits maraîchers 2009 inc. poursuit ses efforts en vue d'accroître sa productivité. L'entreprise n'a toujours pas atteint une production suffisante lui permettant d'être rentable.

On observe une fluctuation de la production avec un plafonnement autour de 500 000 livres de pommes de terre par année. De plus, le 31 décembre 2020, le toit de l'entrepôt de patates s'est effondré occasionnant une perte en pommes de terres disponibles à la vente. L'entreprise a contacté ses partenaires financiers dont la Société pour obtenir un prêt afin de construire un nouveau toit plus durable et plus haut.

Nordext inc., en phase de prédémarrage d'une usine d'écoextractible forestier, est le fruit d'une collaboration entre la Société, l'ARBJ, la CDEC et de deux partenaires privés. Les travaux de prédémarrage n'ont pas beaucoup progressé au cours de cette année. L'entreprise a toujours des difficultés à rassembler les financements nécessaires à la réalisation du projet.

Quant aux projets à l'étude, l'entreprise Équipements Fix IV inc., qui se positionne comme un fabricant d'atteltes prêtes à l'emploi destinées aux nouveau-nés, a bénéficié au cours de l'année 2020 de l'accompagnement de la Société pour préparer un plan de prospection du marché ontarien. L'autre projet à l'étude concerne l'utilisation de la biomasse forestière pour la production de chaleur dans les mines en remplacement du propane. Le projet débutera par une phase pilote qui sera suivie d'une réalisation de plus grande ampleur.

PLACEMENTS ET INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2020

Portefeuille de placements miniers

Azimut exploration	92 000 \$
Azimut exploration	168 269 \$
Power Ore	150 000 \$
Troilus Gold	250 000 \$
UrbanGold Minerals	100 000 \$
Harfang Exploration	150 000 \$
Blue Thunder Exploration	150 000 \$
Dios Exploration	154 000 \$
Wallbridge Mining	89 286 \$
Wallbridge Mining	89 286 \$
Société d'exploration Vior	100 000 \$
Opus One Ressources	100 000 \$

Maple Gold Minerals	250 000 \$
Delta Ressources	150 000 \$
Fury Gold	350 000 \$
Kenorlands Minerals	300 000 \$
Troilus Gold	500 000 \$
Harfang Exploration	175 000 \$
Genius Metals	125 000 \$
Ressources Sirius	120 000 \$
<i>Sous-total</i>	3 562 841 \$

Portefeuille de placements privés

Physiotec	1 499 000 \$
Montant total	5 061 841 \$



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 Billy-Diamond. 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.

Malgré une forte réduction de l'achalandage sur la route Billy-Diamond en raison des restrictions sanitaires liées à la COVID-19, le relais routier a généré un bénéfice d'exploitation plus important qu'anticipé. La contribution du relais routier au 31 décembre a été de 531 868 \$ (excluant les subventions obtenues pour la construction de la ligne électrique).

Cette bonne performance est principalement attribuable aux contrats d'hébergement de travailleurs que la Société a conclu avec diverses entreprises ayant d'importantes activités industrielles dans le secteur. Les ventes générées par ces activités ont largement compensé la baisse d'achalandage des clientèles habituelles.

Notons par ailleurs le début de la construction de la ligne électrique qui permettra de raccorder le relais routier au réseau de distribution d'HQ au début de 2021.

DÉVELOPPEMENT ET INVESTISSEMENT – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2020	2019
Revenus	2 996 976	933 025
Charges	(857 508)	(679 217)
Bénéfice d'exploitation	2 139 468	253 808
Moins-value durable sur prêts et placements	(325 308)	(795 602)
Marge brute	1 814 160	(541 794)



RELAIS ROUTIER DU KM 381 – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2020	2019
Revenus (excluant subventions)	5 278 366	6 279 813
Charges	(4 746 498)	(5 821 849)
Marge brute	531 868 \$	457 964

ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE – RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en dollars)	2020	2019
Revenus (excluant subventions)	8 275 342	7 212 838
Charges	(5 604 006)	(6 501 066)
Bénéfice d'exploitation	2 671 336	711 772
Moins-value durable sur prêts et placements	(325 308)	(795 602)
Marge brute	2 346 028	(83 830)

ACTIVITÉS DE SERVICES

Faits saillants en 2020

- La confirmation du renouvellement, pour cinq ans, de la contribution du MTQ au budget d'entretien de la route Billy-Diamond qui est de 5 000 000 \$ par an avec un rehaussement annuel de 100 000 \$ pour les quatre années subséquentes.
- Préparation des négociations avec les entrepreneurs pour les contrats sur la RTT et la route du Nord.
- Début de la construction d'une clôture de périmètre à l'aéroport de La Grande-Rivière.
- Mise aux normes des bâtiments à savoir la construction d'un abri à sel au km 135, la mise à niveau des séparateurs d'huile des garages aux km 257, 381 et à l'aéroport de La Grande-Rivière, incluant la mise aux normes des fosses d'entretien et le démantèlement d'un réservoir d'huiles usées enfoui à l'aéroport de La Grande-Rivière.
- Conclusion d'une entente de contribution financière avec le gouvernement du Canada pour la réfection de la piste de l'aéroport de La Grande-Rivière.
- Mise en place de la nouvelle grille tarifaire pour les services aéroportuaires à l'aéroport de La Grande-Rivière.
- Nouvelle entente de 15 ans avec Petronor.
- Réalisation de mandats supplémentaires pour le compte d'HQ.
- 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 BILLY-DIAMOND ET LE CHEMIN DE CHISASIBI

Le budget alloué en 2020 pour l'entretien de ces routes s'est élevé à 8 000 000 \$, dont 5 000 000 \$ provenant d'une contribution financière du MTQ et 3 000 000 \$ de la part d'HQ. Les dépenses ont totalisé 7 710 563 \$.

Le MTQ a renouvelé sa contribution au budget d'entretien de la route Billy-Diamond au montant de 5 000 000 \$ pour les cinq prochaines années. Cette entente prévoit aussi un rehaussement annuel de 100 000 \$ de l'apport du MTQ pour les quatre années subséquentes pour l'entretien régulier de la route Billy-Diamond.

Hormis les travaux de déneigement d'hiver sur les 710 km effectués par nos cinq entrepreneurs, nous avons pu réaliser plusieurs travaux d'entretien des infrastructures grâce à l'enveloppe budgétaire :

- Marquage de la ligne de centre chaque année;
- Marquage des lignes de rive (150 km) selon une programmation échelonnée sur quatre ans;
- La mise en forme des accotements du km 323 au km 620 de la route Billy-Diamond;
- Rapiéçage manuel à l'enrobé bitumineux posé à chaud;
- Rapiéçage mécanisé à l'enrobé bitumineux posé à chaud dans les zones dangereuses;
- Gestion de castors;
- Achat de 7 500 tonnes de chlorures de sodium.

Au cours de l'année, le dôme d'entreposage de chlorure de sodium situé au km 135 a été remplacé par un dôme en toile et en béton.

Le projet de réfection de la route Billy-Diamond et du chemin de Chisasibi

Le 17 juin 2020, le Conseil des ministres a approuvé une modification significative au projet, soit le rehaussement du coût du projet de 69,2 M\$ et la prolongation de la date de fin du projet en 2026. Ce budget supplémentaire de 69,2 M\$ qui fait passer le coût total du projet de 264,7 M\$ à 333,9 M\$ permettra de financer le remplacement de 51 ponceaux complexes par 18 ouvrages hydrauliques d'envergure, pour un montant de 63,7 M\$, ainsi que le déficit de 5,5 M\$ accumulé dans la réserve pour risques.

Ce rehaussement budgétaire est entièrement financé par le gouvernement du Québec, par l'entremise de son ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles.

Au 31 décembre 2020, l'avancement global est évalué 82,5 % rapport aux quantités réelles projetées pour la période 2015-2021. Par rapport aux travaux initialement prévus au plan de gestion de projet, l'avancement des travaux est évalué à 92,1 %. Ci-dessous un récapitulatif des principaux travaux réalisés au courant de la saison :

- Le remplacement d'un ponceau multiplaque au km 203 de la route Billy-Diamond;
- Le remplacement de 15 ponceaux entre les km 11 et 69 sur la route Billy-Diamond;
- Le remplacement de 30 ponceaux entre les km 271 et 319 sur la route Billy-Diamond;
- Le remplacement de 30 ponceaux entre les km 444 et 495 sur la route Billy-Diamond;
- Le remplacement de 27 ponceaux entre les km 0 et 90 sur le chemin de Chisasibi;
- La réhabilitation de la chaussée par planage et déco-pavage entre le km 0 et le km 10 et entre le km 38,5 et le km 50 sur la RBD;
- La réhabilitation de la chaussée par traitement en correction et couche d'usure entre le km 10 et le km 20 et entre le km 35 et le km 38,5 sur la route Billy-Diamond;
- Le parachèvement des travaux de réhabilitation de la chaussée (couche d'usure du km 200 au km 240 et couche de surface du km 240 au km 271) de la RBD;
- La fourniture et l'installation des glissières de sécurité du km 1 au km 50 de la route Billy-Diamond;
- La fourniture et l'installation des glissières de sécurité du km 380 au km 500 de la route Billy-Diamond;
- Le débroussaillage des abords de la RBD du km 500 au km 620 de la route Billy-Diamond;
- La correction des déficiences de certains contrats de 2018 et 2019.

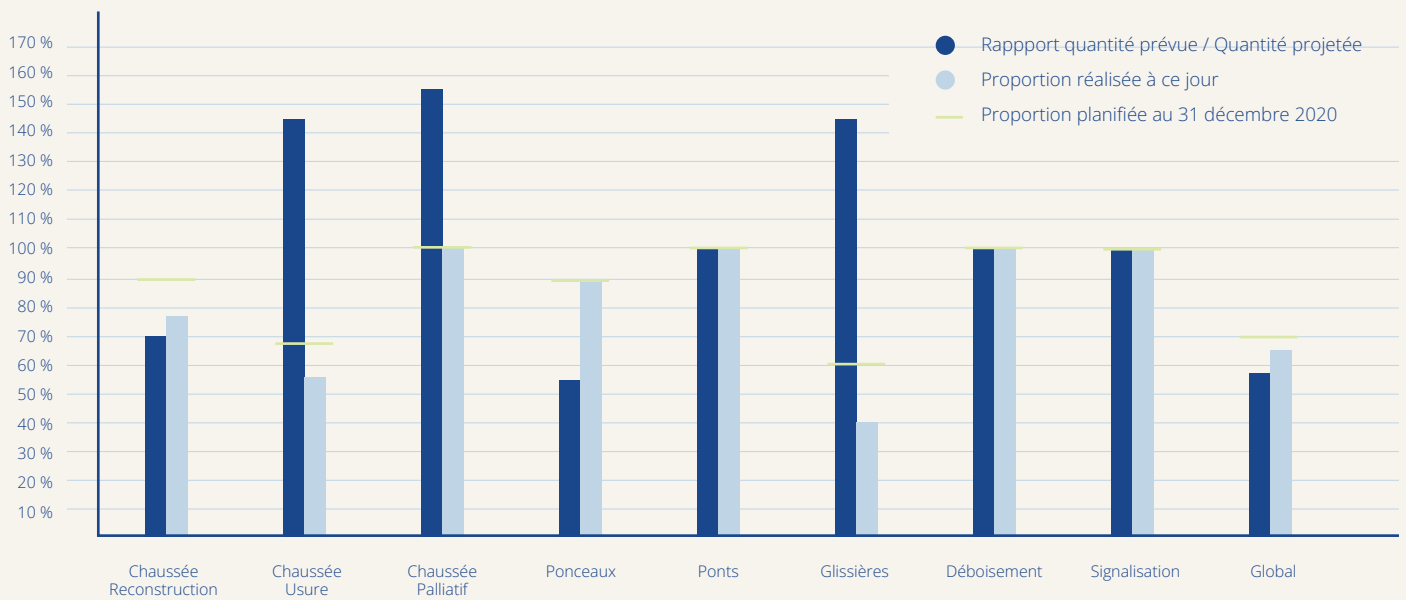
Les activités de conception des travaux de remplacement des ponceaux complexes ont commencé au courant du mois de décembre 2020. Ces activités se font prioritairement pour les cinq sites sur lesquels nous envisageons des travaux, dès le mois de juin 2021.

Le graphique ci-dessous donne un état de la situation actuelle sur l'avancement des travaux, en termes de proportions.

Type de travaux	Quantité prévue	Quantité réalisée	Avancement	Remarque
Chaussée - reconstruction	170 km	186 km	109,4 %	En retard
Chaussée - correction et couche d'usure	172 km	68 km	39,7%	En retard
Chaussée - travaux palliatifs	73 km	47 km	64,4 %	Complété - Depuis 2018, les travaux palliatifs sont remplacés par de meilleures solutions
Ponceaux (unité)	226	358	158,4 %	Environ 407 ponceaux seront remplacés au terme du projet
Ponts (unité) - en réfection	12	12	100%	Inspection générale réalisée en juillet 2020. Travaux complémentaires prévus en 2021 si nécessaire
Glissières de sécurité	70 000 m	35 859 m	51,2 %	À jour
Déboisement	710 km	710 km	100%	À jour
Signalisation (unité)	2 793	2 823	101,1 %	Complété
Avancement global des travaux			92,1 %	



AVANCEMENT DES TRAVAUX 2015-2021



Au terme de l'année 2020, le montant des travaux s'est élevé à 58,2 M\$, 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 193,8 M\$. La planification initiale prévoyait qu'au 31 décembre 2020, le montant des travaux dans le cadre du projet s'éleverait à 222,01 M\$, ce qui signifie que le projet entraîne des coûts moins élevés que prévu.

SOMMAIRE DES COÛTS DES TRAVAUX EN 2020

Gestion de projet	336 275 \$
Remplacement de ponceaux	22 668 234 \$
Réfection de chaussée	31 500 822 \$
Réfection de ponts	357 391 \$
Installation de glissières de sécurité	2 586 551 \$
Débroussaillage des abords de la route	732 213 \$
Ponceaux complexes	5 632 \$
Coût partiel	58 187 118 \$
Financement et frais généraux	1 895 482 \$
Coûts totaux	60 082 600 \$



Conformément aux stipulations du plan de gestion de projet (PGP), un atelier de gestion des risques s'est tenu le 23 juin 2020 afin de réévaluer l'ensemble des risques initialement reconnus dans le cadre du projet et de procéder au réajustement de la réserve pour risques. La plupart des risques identifiés avec un plan de réponse impliquant un impact monétaire important sont déjà pris en compte dans l'enveloppe de risques du projet et concernent principalement la surchauffe du marché, l'ajout de ponceaux, le changement de solution de réhabilitation, la construction d'ouvrages hydrauliques d'envergure et la gestion de la pandémie de la COVID-19.

L'analyse de la valeur acquise du projet démontre une dépense moins élevée que prévu avec un indice de performance des coûts (IPC) de 1,10. Toutefois, le projet accuse un retard par rapport aux prévisions initiales avec un indice de performance des délais (IPD) qui est passé de 0,90 en début d'année à 0,96 en fin d'année. Ce retard dans l'avancement des travaux est principalement causé par l'entrepreneur adjudicataire du contrat de pavage entre le km 271 et le km 320 sur la route Billy-Diamond, en raison de la COVID-19 et de l'obtention tardive des permis pour la carrière devant servir à la production des matériaux granulaires. Toutefois, l'indice de performance à l'achèvement de projet (IPAP), s'évaluant à 0,69, 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

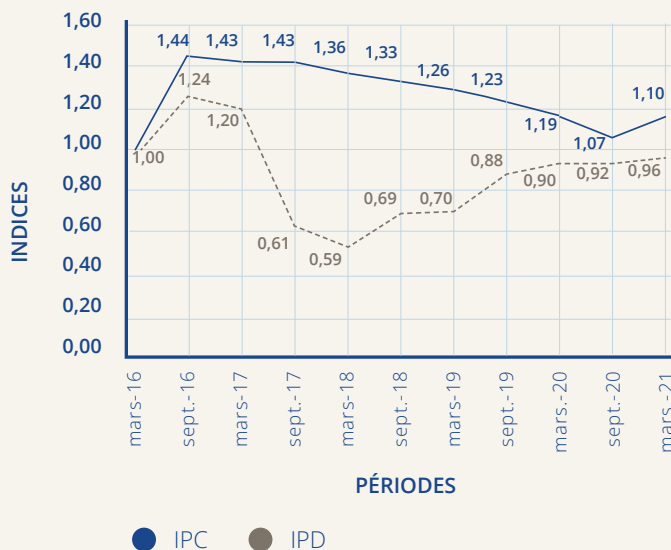
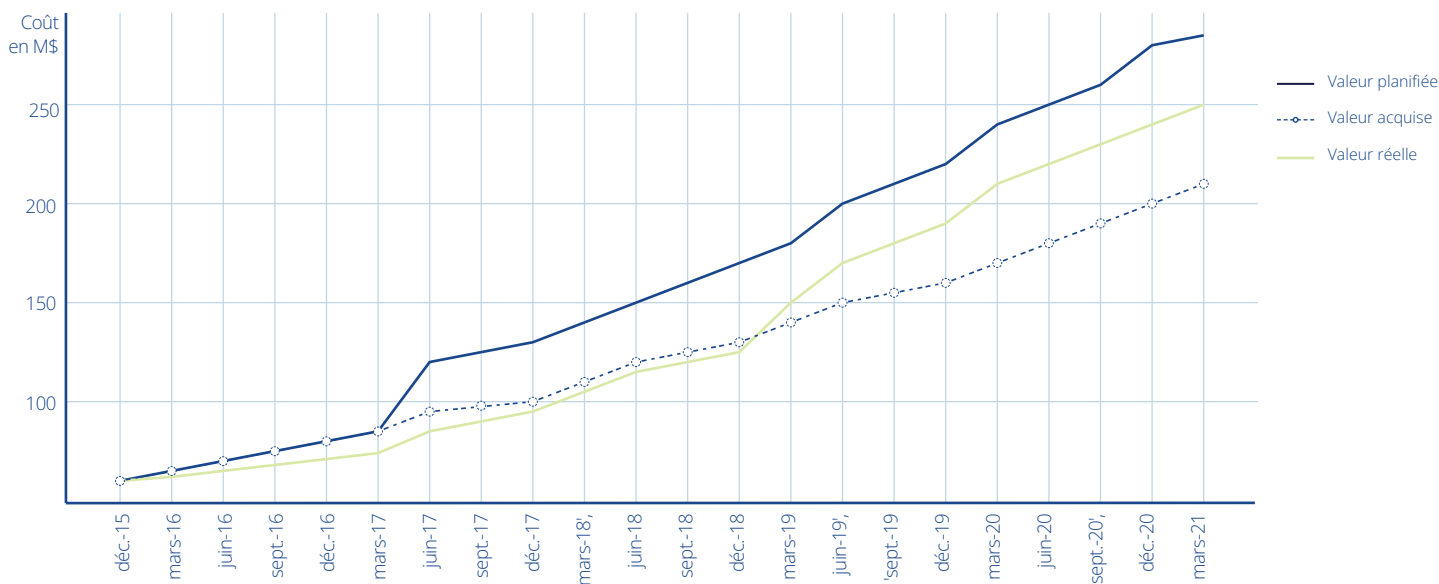


DIAGRAMME DE LA VALEUR ACQUISE



À l'instar des deux années précédentes, les deux contrats de réhabilitation de la chaussée et de ponceaux à réaliser en 2021 ont été octroyés au cours de l'automne 2020 afin de pouvoir anticiper tout événement susceptible d'entraver la bonne exécution des travaux de la saison 2021 et ainsi limiter les retards.

PROGRAMME DE MISE AUX NORMES DES BÂTIMENTS ET ÉQUIPEMENTS

En 2020, la Société a réalisé 12 % du programme de mise aux normes des bâtiments et équipements de 2015 pour un total de 22 %. La mise à niveau des séparateurs d'huile des garages aux km 257, 381 et 590, la mise aux normes des fosses d'entretien et le démantèlement d'un réservoir d'huiles usées enfoui au km 590 en font partie. De plus, la Société a réalisé une inspection et une étude de délimitation des aires de protection de ses puits d'eau potable sur les différents sites. La construction de l'abri à sel au km 135 fait aussi partie des réalisations de ce programme.

En complément au programme, la SDBJ a aussi réalisé en 2020 :

- La mise à niveau du système de traitement des eaux souterraines au km 381 et le suivi environnemental annuel de la contamination aux hydrocarbures;
- L'installation de clôture autour de la piste de l'aéroport du km 590;
- Le projet d'électrification du relais routier du km 381 par la construction d'une ligne électrique à 25 kV sur 41 km raccordée au réseau d'Hydro-Québec;
- La conception du projet de réaménagement des locaux au rez-de-chaussée de l'édifice Le Jamésien;
- La conception du centre de services du km 135.

Le projet d'installation d'une clôture autour de la piste à l'aéroport La Grande-Rivière de 1,3 M\$ est financé à hauteur de 875 600 \$ par une contribution du gouvernement fédéral dans le cadre du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA). Le projet vise à améliorer la sécurité de l'aviation en limitant l'accès à la piste aux animaux de la région par l'installation d'une clôture périmétrique.

L'électrification du relais routier du km 381 représente un projet de 6,3 M\$ financé en grande partie par le gouvernement fédéral et par Transition énergétique Québec (TEQ). Il permet au relais routier d'être raccordé au réseau d'HQ, ce qui réduit la dépendance du relais aux énergies fossiles tout en représentant des économies d'exploitation. Le protocole d'entente avec le gouvernement canadien prévoit une aide représentant 50 % des coûts admissibles jusqu'à un maximum de 2 265 036 \$. L'entente avec TEQ prévoit une aide représentant un maximum de 75 % du cumul des aides financières jusqu'à un maximum de 1 327 927 \$. Au 31 décembre 2020, près de 95 % des travaux ont été effectués. La mise en service est prévue en début d'année 2021.

PROGRAMME DE RÉFECTION SUR CERTAINES ROUTES AU NORD DU 49^e PARALLÈLE

Au cours de l'année 2020, plusieurs ententes de mandat ont été conclues entre la Société et le MTQ pour la réalisation des travaux de réfection sur certaines routes au nord du 49^e parallèle. Le budget global pour l'ensemble des travaux est estimé à 29,3 M\$, incluant les activités de conception des plans et devis et la surveillance des travaux, et est entièrement financé par le MTQ selon les termes des ententes. Le programme d'intervention s'étend sur une période allant de 2020 à 2023.

cadre de ce programme:

- Le remplacement de 15 ponceaux entre les km 14 et 42 sur la R-1005;
- Le remplacement de 8 et 10 ponceaux respectivement entre les km 0 et 14 et entre les km 52 et 74 sur la R-1005;
- Le remplacement de 4 ponceaux entre les km 41 et 55 sur chemin de Wemindji;
- La réparation de 2 ponts sur le chemin de Wemindji;
- La réparation de 4 ponts sur la R-1005;
- La réparation ou l'éventuelle reconstruction d'un pont sur le chemin 6^e-7^e rang, Villebois;
- Le rechargement granulaire de la chaussée entre les km 14 et 42 et les km 52 et 80 sur la R-1005;
- Le rechargement granulaire de la chaussée entre les km 16 et 36 et entre les km 36 et 65 sur le chemin de Wemindji;

L'année 2020 s'est achevée avec la réalisation du projet de remplacement de 15 ponceaux entre les km 14 et 42 sur la R-1005, reliant Matagami à Lebel-sur-Quévillon. L'avancement global de ce projet est évalué à 90 %. Des études géotechniques ont également été réalisées sur 18 sites de ponceaux sur la R-1005.

L'AÉROPORT DE LA GRANDE-RIVIÈRE

En 2020, des projets se sont concrétisés et des changements organisationnels ont eu lieu à l'aéroport. Nous avons ajusté au marché nos redevances. Une nouvelle grille tarifaire pour les services aéroportuaires a été mise en application dès le 1^{er} juillet 2020 et un nouveau taux pour la redevance carburant a été négocié. Cette augmentation de revenus potentiels devrait permettre de mettre aux normes les installations et d'améliorer nos infrastructures ainsi que la qualité des services offerts à notre clientèle.

Soulignons l'installation de la clôture de périmètre dont les travaux ont débuté en septembre 2020. Elle va grandement améliorer la sécurité de l'aéroport. Aussi, le nouveau séparateur d'huile répondra mieux à nos besoins et aux nouvelles normes environnementales.

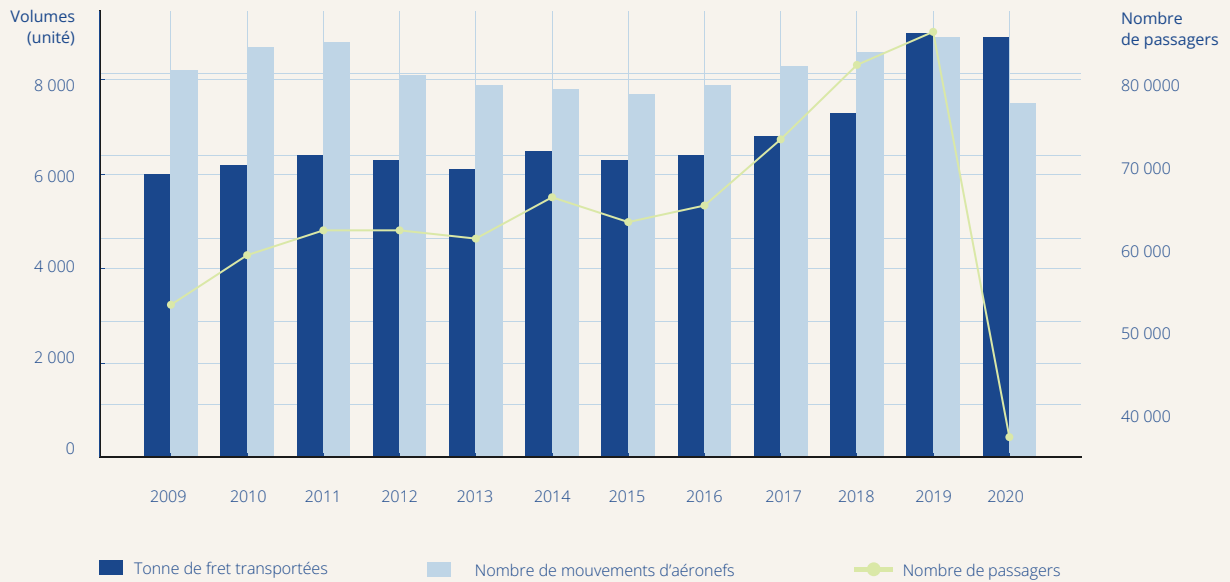
En accord avec la Société, Valpiro inc. a entrepris d'agrandir son espace sur le terrain pour mieux répondre à la demande de transport aérien de marchandises pour une superficie de 10 000 mètres carrés supplémentaires pour le fret.

Puis, l'année 2020 marque également le dépôt d'une demande d'aide financière au PAIA pour la réhabilitation des chaussées et du système de balisage de la piste. Les travaux sont prévus pour 2022 et 2023.

En 2020, les revenus d'exploitation de l'aéroport de La Grande-Rivière se sont élevés à 721 697\$, couvrant 42,8% des dépenses d'exploitation. Une contribution financière d'HQ a permis de pratiquement combler le déficit d'exploitation 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.

Depuis 2013, nous notons une augmentation importante de la quantité de fret aérien qui transite par l'aéroport de La Grande-Rivière. Une augmentation est observée en 2020 en dépit de la pandémie. Le nombre de mouvements d'aéronefs est également en croissance depuis 2015. Toutefois, le nombre de mouvements d'aéronefs a connu une baisse en 2020 (7 419 mouvements) comparativement à 2019. Il faut noter que le nombre de passagers transitant par l'aéroport de La Grande-Rivière était aussi en hausse importante de 2015 à 2019, toutefois 2020 a connu une baisse du nombre de passagers avec 35 982 passagers durant l'année.

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



PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'AÉROPORT DE LA GRANDE-RIVIÈRE

	2020	2019	2018	2017
Dépenses totales	1 685 373 \$	1 592 015 \$	1 477 637 \$	1 506 789 \$
Revenus autonomes	(721 697) \$	(686 888) \$	(632 201) \$	(628 536) \$
Déficit d'exploitation	(963 676) \$	(905 127) \$	(845 436) \$	(878 253) \$
% d'autofinancement	42,8 %	43,1 %	42,8 %	41,7 %



AUTRES MANDATS DE GESTION

La Société effectue, pour le compte du MTQ, la gestion de l'aérodrome de Matagami et l'entretien de 375 km de routes. Ces routes constituent les chemins d'accès vers les communautés de Wemindji, d'Eastmain et de Waskaganish et la route R-1005 reliant Matagami et Lebel-sur-Quévillon. Tandis que pour le compte d'HQ, la Société est responsable de l'entretien de 1 015 km de routes, soit la route Transtaïga (RTT), le chemin Eastmain-Sarcelle-Rupert (ESR), la route du Nord ainsi que de deux aérodromes (Fontanges et Nemiscau).

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.

NOUVEAUX MANDATS DE GESTION OBTENUS EN COURS D'ANNÉE

L'année 2020 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 production de matériaux granulaires des carrières situées sur la RTT et devant servir au rechargement de la route. Les longs délais relatifs aux demandes des différents permis de BEX, de CA ont fait en sorte que l'appel d'offres n'a pas pu être lancé en 2020. Cette situation a retardé le projet en 2021.

Un autre mandat de rampe de mise à l'eau à LA-1 a été confié à la Société. Différentes irrégularités ont fait que l'entrepreneur n'a pas pu terminer les travaux. La finalisation des travaux est prévue en 2021. Il restera entre autres comme travaux : l'installation de ponceaux à l'entrée de la carrière, le rechargement du chemin d'accès ainsi que le creusage des fossés.

Des mandats supplémentaires pour le compte de différentes directions d'HQ ont été réalisés en plus des travaux d'entretien régulier de leurs différentes infrastructures de transport.

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 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 route du Nord (RDN).



ACTIVITÉS DE SERVICES – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2020	2019
Revenus	31 780 594	33 798 307
Charges	(29 469 719)	(31 511 582)
Marge brute	2 310 875	2 286 725

RÉFECTION DE LA ROUTE BILLY-DIAMOND – RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(en dollars)	2020	2019
Revenus	13 454 541	13 283 658
Charges	(8 232 928)	(5 792 691)
Marge brute	5 221 613	7 490 697

The background is a solid dark blue color with several large, overlapping, organic shapes in a lighter shade of blue. These shapes are reminiscent of stylized waves or flowing forms, creating a sense of movement and depth. The text is centered in the upper half of the page.

Plan de développement 2018-2020

TABLEAU SYNOPTIQUE - 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, 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.

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2020
LA NOUVELLE GOUVERNANCE	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	Nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus par la Société à la suite des demandes de ces entités ► Au moins trois nouveaux projets structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020	Cible atteinte : > Durant la période couverte par le plan de développement, les investissements réalisés par la Société dans les sociétés d'exploration minière ont totalisé 5 938 150 \$, ont eu un effet de levier de 17,6 et le rendement annuel moyen a été de 28 %.
			02 – Renforcer la collaboration avec les ministères, organismes et institutions à vocation économique	Nombre de projets ou de partenariats structurants soutenus par la Société auxquels participent ces organismes ► Au moins trois nouveaux projets ou partenariats structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020	Cible atteinte : > Durant la période couverte par le plan de développement, la Société s'est engagée dans cinq projets ou partenariats structurants.

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2020
LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION	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	Investissements réalisés par la Société et ses partenaires dans les sociétés d'exploration minière et rendement annuel moyen des investissements ► 2 000 000 \$ d'investissements de la Société d'ici 2020, effet de levier d'au moins 5 et rendement annuel moyen de 3 %	Cible atteinte : > Durant la période couverte par le plan de développement, les investissements réalisés par la Société dans les sociétés d'exploration minière ont totalisé 5 938 151 \$, ont eu un effet de levier de 17,6 et le rendement annuel moyen a été de 28 %.
				Investissements réalisés par la Société et ses partenaires dans les autres secteurs de l'économie et rendement annuel moyen des investissements ► 1 000 000 \$ d'investissements de la Société d'ici 2020, effet de levier d'au moins 5 et rendement annuel moyen de 8 %	Cible atteinte > Durant la période couverte par le plan de développement, les investissements réalisés par la Société dans les autres secteurs de l'économie ont été de 7 091 482 \$, ils ont eu un effet de levier de 48,8 et le rendement annuel moyen a été de 1 %
		AXE 3 Diversification économique	04 – Rechercher et soutenir des projets d'affaires novateurs	Nombre de projets d'affaires novateurs réalisés et valeur de la contribution de la Société et de ses partenaires ► 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	Cible non atteinte : > Un projet novateur a été soutenu > La valeur de la contribution de la Société a été de 110 000 \$ > L'effet levier a été de 5
		AXE 4 Retombées économiques régionales	05 – Stimuler la création de richesses dans la région	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 ► La proportion des contrats alloués aux entreprises régionales sera supérieure à 80 %	Cible non atteinte : > La proportion des contrats alloués aux entreprises régionales a été de 73,4 % durant la période couverte par le plan de développement.
				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 ► 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 proportion des contrats alloués aux entreprises régionales a été de 49,3 % pendant la période couverte par le plan de développement.
				Proportion des salaires versés par la Société à ses employés résidant dans la région ► La proportion sera supérieure à 70 %	Cible atteinte : > La proportion des salaires versés aux employés résidant dans la région a été de 75,1 % de 2018 à 2020.

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2020
<p>DES INFRASTRUCTURES STRATÉGIQUES POUR LA RÉGION</p>	<p>ORIENTATION 3 Contribuer au développement, à l'entretien et à l'exploitation d'infrastructures stratégiques pour la région</p>	<p>AXE 5 Entretien, exploitation et préservation d'infrastructures stratégiques sous mandat de la Société</p>	<p>06 – Réaliser le mandat de gestion du projet de réfection de la route de la Baie-James</p>	<p>Indice de performance des coûts (IPC), indice de performance des délais (IPD) et indice de performance pour l'achèvement du projet (IPAP)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'IPC et l'IPD sont supérieurs à 1,0 chaque semestre ▶ L'IPAP est inférieur ou égal à 1,0 chaque semestre 	<p>Cibles atteintes :</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'IPC a été de 1.19 au 31 mars 2020 et de 1,08 au 30 septembre 2020. <p>Cible non atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'IPD a été de 0.09 au 31 mars 2020 et de 0,92 au 30 septembre 2020. <p>Cible atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'IPAP a été de 0.79 au 31 mars 2020 et de 0,81 au 30 septembre 2020.
			<p>07 – Mettre en place des pratiques tarifaires conformes aux meilleures pratiques de l'industrie à l'aéroport de La Grande-Rivière</p>	<p>Délai de production des rapports d'avancement stipulés au plan de gestion du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rapport mensuel : délai maximum de 14 jours suivant la fin de chaque mois ▶ Rapport sommaire : délai maximum de 45 jours suivant le 31 mars et le 30 septembre de chaque année ▶ Rapport annuel : délai maximum de 120 jours suivant la fin de chaque exercice financier 	<p>Cible non atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le délai de production moyen des rapports d'avancement mensuels a été de 14,1 jours. <p>Cible atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le délai de production moyen des rapports semestriels a été de 45 jours. <p>Cible atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le délai de production du rapport annuel a été de 119 jours.
			<p>07 – Mettre en place des pratiques tarifaires conformes aux meilleures pratiques de l'industrie à l'aéroport de La Grande-Rivière</p>	<p>Date de mise en place de la nouvelle grille tarifaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ D'ici le 31 décembre 2018 	<p>Cible non atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Il a été convenu d'appliquer à la grille tarifaire existante, une indexation au taux de l'indice des prix à la consommation (IPC) du Québec à compter du 1er janvier 2020. Une nouvelle grille tarifaire a été instaurée au mois de juin 2020.
			<p>08 – Assurer la rentabilité de l'exploitation du relais routier du km 381</p>	<p>Marge brute générée par l'exploitation du relais routier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Atteinte ou dépassement des marges brutes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> > Année 2018 : 326 671 \$ > Année 2019 : 378 698 \$ > Année 2020 : 393 851 \$ 	<p>Cible substantiellement atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Globalement, le total de la marge brute pour les 3 années du plan a été de 1 242 369 \$ alors que la cible était de 1 099 220 \$. > Seule la marge brute de 2018 a été inférieure à la cible.

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2020
		AXE 6 Développement et exploitation d'infrastructures stratégiques	09 – Développer le plein potentiel de l'aéroport de La Grande-Rivière	Pourcentage d'autofinancement des frais d'exploitation de l'aéroport ► 70 % d'ici la fin 2020	Cible non atteinte : > Le pourcentage d'autofinancement des frais d'exploitation de l'aéroport a été de 42,8 % en 2020.
			10 – Contribuer à l'exploitation d'autres infrastructures stratégiques	Nombre de nouveaux mandats d'entretien et d'exploitation d'infrastructures stratégiques qui seront confiés à la Société ► Au moins trois nouveaux mandats d'ici la fin 2020	Cible non atteinte : > Durant la période couverte par le plan de développement, la Société a obtenu 2 nouveaux mandats.
UNE ORGANISATION PERFORMANTE	ORIENTATION 4 Être une organisation performante	AXE 7 Gestion de ses actifs	11 – Mettre en œuvre un programme optimal d'entretien et de mise aux normes de ses bâtiments et de ses équipements	Date à laquelle le programme sera complété incluant les projections financières ► D'ici le 30 avril 2018	Cible non atteinte : > Le programme a été complété en novembre 2018.
				Degré d'avancement dans la mise en œuvre du programme ► 20 % au 31 décembre 2018 ► 40 % au 31 décembre 2019 ► 60 % au 31 décembre 2020	Cible non atteinte : > 0 % d'avancement en 2018. > 10 % d'avancement en 2019. > 22 % d'avancement en 2020.
		AXE 8 Développement et exploitation d'infrastructures stratégiques	12 – Mettre en place une stratégie et des processus de gestion des ressources humaines stimulants et adaptés au contexte de la région	Élaboration du programme de mobilisation de la main-d'œuvre ► Le programme sera complété à 100 % d'ici le 31 décembre 2018	Cible atteinte : > Le programme a été complété à 100 % en décembre 2018
				Mesure de mise en œuvre du programme de mobilisation ► Tous les membres du personnel régulier auront participé au programme d'ici la fin 2019	Cible atteinte : > Le programme est en place depuis le 1 ^{er} janvier 2019 et les membres du personnel y participent

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2020
		AXE 9 Processus d'affaires	13 – Générer des bénéfices d'exploitation	Bénéfice d'exploitation cumulé de 2018 à 2020 ► Générer un bénéfice d'exploitation cumulé supérieur à 1 890 641 \$, excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James	Cible atteinte : > Le bénéfice cumulé, excluant le projet de réfection de 2018 à 2020, a été de 10 024 540 \$.
			14 – Élaborer et mettre en place des systèmes d'amélioration continue des processus	Audits internes des systèmes mis en place ► Les systèmes implantés seront audités au plus tard le 31 mars de chaque année	Cible non atteinte : > Aucun audit n'a été réalisé en 2020 car les déplacements vers l'aéroport de La Grande-Rivière n'étaient pas possibles en raison de la pandémie de COVID-19.
			15 – Améliorer les informations de gestion financière	Date d'implantation des tableaux de bord financiers adaptés aux besoins des gestionnaires ► Implantation complétée dans toutes les directions d'ici le 30 septembre 2018	Cible non atteinte : > Les tableaux de bord n'ont pas été implantés dans toutes les directions.

Bilan des résultats du Plan de développement 2018-2020



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 gouvernements, tant cris que jamésiens pour le développement économique de la région. L'expertise de la Société 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 Société 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 cri, 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 Société à la suite des demandes de ces différentes entités. Il réfère aussi à des projets ou des partenariats instigués par la Société 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 2020

Cible atteinte. Durant la période couverte par le plan de développement, la Société s'est engagée dans cinq 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.
- Participation à l'Entente de partenariat régional en tourisme Eeyou Istchee Tourism à laquelle prend part le GNC.
- Une entente de collaboration avec le GNC, la Société de développement autochtone de la Baie-James/Société de développement crie, la Société du Plan Nord (SPN) et la Ville de Matagami relativement à la mise en place d'un corridor de transport dans le secteur de Matagami.

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 Société 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 2020

Cible atteinte. Durant la période couverte par le plan de développement, la Société s'est engagée dans 5 projets ou partenariats structurants :

- Partenariat avec la Corporation de développement économique de Chapais (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, 2020 et 2021.
- 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.
- Rencontres de réflexion stratégique avec le MERN et des Ressources naturelles, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), Investissement Québec (IQ), la Société du Plan Nord (SPN) dans le cadre de l'élaboration du Plan de développement 2021-2023.
- Partenariat régional touristique en collaboration avec le ministère du Tourisme, Tourisme Baie-James (TBJ) et l'ARBJ pour appuyer financièrement les projets touristiques de la région.





2. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION

L'offre de financement de la Société 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 Société permettent aussi de fournir des occasions de développement supplémentaires pour les entreprises de la région dans le cadre des différents mandats qu'elle réalise.

L'offre de service de la Société 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 Société en matière d'octroi de contrats contribuent aussi au maintien d'entreprises dans la région.

ORIENTATION 2

Soutenir 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 Société et ses partenaires dans les sociétés d'exploration minière.
Définition :	Ces indicateurs réfèrent au montant total des investissements réalisés par la Société 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 2020

Cible atteinte. Durant la période couverte par le plan de développement, les investissements réalisés par la Société dans les sociétés d'exploration minière ont totalisé 5 938 150 \$, ont eu un effet de levier de 17,6 et le rendement annuel moyen a été de 28 %.

- En 2018, les investissements réalisés par la Société 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 Société 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 %.
- En 2020, les investissements réalisés par la Société ont été de 3 562 841 \$, générant des investissements de 86 009 390 \$, pour un effet levier de 24,1 et un rendement annuel de 78,3 %.

Indicateurs : Investissements réalisés par la Société 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 Société 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 2020

Cible partiellement atteinte Durant la période couverte par le plan de développement, les investissements réalisés par la Société dans les entreprises actives des autres secteurs de l'économie ont été de 7 091 482 \$ et l'effet de levier de ces investissements a été de 48,8 et le rendement annuel moyen a été de 1 %.

- En 2018, les investissements réalisés par la Société 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 Société ont été de 5 075 512 \$, générant des investissements de 337 302 277 \$, pour un effet de levier de 66,5 et un rendement annuel de -1,6 %.
- En 2020, les investissements réalisés par la Société ont été de 1 499 000 \$, générant des investissements de 7 440 000 \$, pour un effet de levier de 5 et un rendement annuel de 1,8 %.

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 Société 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 Société 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 2020

Cible non atteinte. Un montant de 110 000 \$ a été investi dans le projet Nordext inc. afin de soutenir le plan de précommercialisation de l'entreprise, pour un effet levier de 5.

Axe 4	Retombées économiques régionales
Objectif 5	Stimuler la création de richesses dans la région
Indicateurs :	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Emplois occupés par les membres de son personnel qui demeurent sur le territoire.</p>
Définition :	Ces indicateurs correspondent à la proportion des contrats d'achat de biens et de services supérieurs à 25 000 \$ confiés par la Société 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 Société résidant sur le territoire.
Cibles à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> • 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 2020

Retombées directes liées aux contrats et aux emplois		Valeur totale	Valeur en région	Proportion
Contrats d'achat de biens et services, en excluant le projet de réfection de la route de la Baie-James	2018	24 249 516 \$	19 743 099 \$	81,4 %
	2019	31 679 103 \$	24 343 605 \$	76,8 %
	2020	35 681 698 \$	23 151 378 \$	64,9 %
	Total	91 610 317 \$	67 238 082 \$	73,4 %
Contrats d'achat de biens et services pour le projet de réfection de la route de la Baie-James	2018	38 695 908 \$	33 110 309 \$	85,6 %
	2019	61 507 070 \$	32 637 224 \$	53,1 %
	2020	54 383 733 \$	10 514 154 \$	19,3 %
	Total	154 586 711 \$	76 261 687 \$	49,3 %
Salaires	2018	4 081 258 \$	3 004 532 \$	73,6 %
	2019	3 959 551 \$	2 979 309 \$	75,2 %
	2020	4 560 703 \$	3 485 900 \$	76,4 %
	Total	12 601 512 \$	9 469 741 \$	75,1 %



3. DES INFRASTRUCTURES STRATÉGIQUES POUR LA RÉGION

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 Société, 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 Société 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 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 Société 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 Société 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 la SPN et les diverses parties prenantes régionales.

Axe 5	Entretien, exploitation et préservation d'infrastructures stratégiques sous mandat de la Société
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 :	<p>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.</p> <p>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.</p>
Cibles à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> 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 à la fin de 2020

- Cible atteinte. L'IPC a été de 1,19 au 31 mars 2020 et de 1,08 au 30 septembre 2020.
- Cible non atteinte. L'IPD a été de 0,09 au 31 mars 2020 et de 0,92 au 30 septembre 2020.
- Cible atteinte. L'IPAP a été de 0,79 au 31 mars 2020 et de 0,81 au 30 septembre 2020.



Indicateur : Délais de production des rapports d'avancement du projet de réfection de la route Billy-Diamond.

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 Billy-Diamond.

- 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 Société.

Résultats obtenus en 2020

- Cible non atteinte. Le délai de production moyen des rapports d'avancement mensuels a été de 14,1 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 119 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	<ul style="list-style-type: none"> La nouvelle grille tarifaire sera mise en vigueur d'ici le 31 décembre 2018.

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible non atteinte.

- La grille tarifaire établie en juin 2018 n'a pas été mise en vigueur. Entretemps, il a été convenu d'appliquer à la grille tarifaire existante une indexation au taux de l'IPC à la consommation (IPC) du Québec chaque année, et ce, à compter du 1^{er} janvier 2020. Une nouvelle grille tarifaire a été instaurée à compter du mois de juin 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.
Cibles à atteindre	<p>Atteinte ou dépassement des marges brutes projetées de 2018 à 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018 : 326 671 \$ 2019 : 378 698 \$ 2020 : 393 851 \$

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible annuelle partiellement atteinte.

- Une marge brute de 252 537 \$ a été générée en 2018.
- Une marge brute de 457 964 \$ a été générée en 2019.
- Une marge brute de 531 868 \$ a été générée en 2020.



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	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage d'autofinancement atteindra 70 % d'ici la fin 2020.

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible non atteinte.

- Le pourcentage d'autofinancement a été de 42,8 % en 2018.
- Le pourcentage d'autofinancement a été de 43,1 % en 2019.
- Le pourcentage d'autofinancement a été de 42,8 % en 2020.

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 Société.
Cible à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> Au moins trois nouveaux mandats seront confiés à la Société d'ici la fin 2020.

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible non atteinte. Durant la période couverte par le plan de développement, la Société a obtenu 2 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

Les défis que la Société entend relever au cours des prochaines années sont stimulants. Ils nécessitent cependant qu'elle rehausse sa capacité à les relever. La Société 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 réparation des bâtiments, tout en ayant une préoccupation constante d'amélioration de la situation financière et de la rentabilité de la Société. 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 Société 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 Société 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 2020

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 2020

Cible annuelle non atteinte.

- 0 % d'avancement en 2018.
- 10 % d'avancement en 2019.
- 22 % d'avancement en 2020.

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	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme sera complété à 100 % d'ici le 31 décembre 2018.

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible atteinte.

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

Indicateur :	Mise en œuvre du programme de mobilisation.
Définition :	Mesures de la mise en œuvre du programme.
Cible à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres du personnel régulier auront participé au programme d'ici la fin 2019.

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible atteinte.

- Le programme est en place depuis le 1^{er} janvier 2019 et les membres du personnel y participent

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	<ul style="list-style-type: none"> • Générer un bénéfice d'exploitation cumulé supérieur à 1 890 641 \$ de 2018 à 2020 (excluant le projet de réfection de la route Billy-Diamond).

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible atteinte. Le bénéfice d'exploitation cumulé (excluant le projet de réfection de la route Billy-Diamond) a été de 10 024 640\$.

- Le bénéfice d'exploitation a été de 901 166 \$ en 2018.
- Le bénéfice d'exploitation a été de 2 003 854 \$ en 2019.
- Le bénéfice d'exploitation a été de 7 119 520 \$ en 2020.

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.

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 2020

Cible annuelle non atteinte.

- Aucun audit n'a été réalisé en 2020, car les déplacements vers l'aéroport de La Grande-Rivière n'étaient pas possibles en raison de la pandémie de la COVID-19.

Résultats obtenus à la fin de 2020

Cible non atteinte.

- Les tableaux de bord n'ont pas été implantés dans toutes les directions.



The background is a solid dark blue color. Overlaid on this are several large, organic, flowing shapes in a slightly lighter shade of blue. These shapes resemble stylized waves or abstract calligraphic strokes, creating a sense of movement and depth. The shapes are positioned primarily on the right and bottom sides of the frame, leaving the top-left area more open.

Section financière

**SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES
ÉTATS FINANCIERS
DE L'EXERCICE CLOS LE
31 DÉCEMBRE 2020**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RAPPORT DE LA DIRECTION	1
RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT	2-3
 ÉTATS FINANCIERS	
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,



Alain Coulombe, MBA

Matagami, le 16 avril 2021



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 2020, 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 2020, 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.

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

Québec, le 16 avril 2021

4

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES
ÉTAT DES RÉSULTATS
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

	2020 Budget	2020 Réel	2019 Réel
REVENUS			
Prestations de services	16 425 113 \$	20 816 438 \$	22 562 455 \$
Contributions aux frais d'entretien et d'exploitation	4 738 979	4 675 142	4 587 323
Ventes	6 150 486	5 142 187	5 730 601
Location	227 129	245 827	233 123
Subventions	13 872 475	21 516 615	18 616 124
Revenus de gestion	2 057 205	1 834 550	1 774 967
Revenus de placements (note 4)	949 245	2 776 737	839 967
Revenus d'engagements	67 000	151 280	81 698
Gains sur disposition d'immobilisations corporelles	-	500	110 391
Quote-part dans les résultats du partenariat commercial	-	13 832	14 084
Autres revenus	44 300	71 388	89 626
	<u>44 531 932</u>	<u>57 244 496</u>	<u>54 640 359</u>
CHARGES			
Services d'entrepreneurs	19 634 903	24 051 971	26 293 675
Traitements et avantages sociaux	4 874 712	4 722 108	4 148 622
Achats (note 10)	3 432 977	2 640 014	3 165 578
Entretien et réparations	1 240 448	1 351 176	1 545 646
Électricité	299 125	206 567	230 041
Taxes, licences et permis	250 409	245 160	250 572
Frais de location	309 725	247 107	252 709
Frais liés au personnel	274 897	188 073	259 857
Assurances	237 342	333 277	218 668
Communications	223 065	215 937	247 930
Publicité	27 750	31 924	31 629
Frais de bureau	60 988	39 710	62 265
Matériaux de voirie	1 057 500	1 192 579	958 857
Créances douteuses	-	3 828	-
Amortissement des immobilisations corporelles (note 17)	7 752 433	6 848 227	4 920 386
Honoraires professionnels	783 620	632 785	447 750
Décontamination d'un terrain	-	-	551 521
Études et développement de marchés	105 000	80 000	88 710
Moins-value sur prêts	-	84 415	46 332
Moins-value durable sur placements (note 8)	300 000	240 893	749 270
Intérêts et frais bancaires	1 204 055	760 498	624 156
Intérêts sur la dette à long terme	1 377 709	1 112 422	846 966
	<u>43 446 658</u>	<u>45 228 671</u>	<u>45 941 140</u>
BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE (note 3)	<u>1 085 274 \$</u>	12 015 825	8 699 219
DÉFICIT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE		<u>(10 778 054)</u>	<u>(19 477 273)</u>
EXCÉDENT (DÉFICIT) CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE		<u>1 237 771 \$</u>	<u>(10 778 054) \$</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 2020

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
ACTIFS FINANCIERS		
Encaisse	24 925 281 \$	15 535 156 \$
Débiteurs (note 5)	16 499 845	10 483 991
Subventions à recevoir (note 6)	72 183 445	4 503 222
Prêts (note 7)	7 224 916	5 659 596
Placements (note 8)	9 321 707	8 338 227
Participation dans un partenariat commercial (note 9)	479 310	465 478
Stocks destinés à la vente (note 10)	279 185	385 866
Actif au titre des prestations constituées (note 19)	863 500	920 700
	<u>131 782 189</u>	<u>48 292 238</u>
PASSIFS		
Emprunt bancaire (note 11)	100 710 475	68 511 092
Créditeurs et charges à payer (note 12)	20 243 757	14 616 290
Vacances à payer	264 282	209 800
Passif au titre des sites contaminés (note 13)	604 125	830 000
Retenues sur contrats	987 147	170 557
Revenus reportés (note 14)	73 678 463	2 067 978
Dette à long terme (note 15)	39 056 437	26 156 139
	<u>235 544 638</u>	<u>112 561 856</u>
DETTE NETTE	<u>(108 762 517)</u>	<u>(66 289 620)</u>
ACTIFS NON FINANCIERS		
Immobilisations corporelles (note 17)	194 805 569	135 299 614
Charges payées d'avance	19 719	16 952
	<u>194 825 288</u>	<u>135 316 566</u>
CAPITAL-ACTIONS (note 18)	<u>89 825 000</u>	<u>79 825 000</u>
EXCÉDENT (DÉFICIT) CUMULÉ	<u>1 237 771 \$</u>	<u>(10 778 054) \$</u>
ÉVENTUALITÉS (note 24)		
OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET DROITS CONTRACTUELS (note 25)		

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 2020

	<u>2020</u> <u>Budget</u>	<u>2020</u> <u>Réel</u>	<u>2019</u> <u>Réel</u>
Bénéfice net de l'exercice	1 085 274 \$	12 015 825 \$	8 699 219 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	-	(66 354 182)	(62 614 465)
Produit de disposition d'immobilisations corporelles	-	500	125 214
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	-	(500)	(110 391)
Amortissement des immobilisations corporelles	<u>7 752 433</u>	<u>6 848 227</u>	<u>4 920 386</u>
	<u>7 752 433</u>	<u>(59 505 955)</u>	<u>(57 679 256)</u>
Acquisition de charges payées d'avance		(19 719)	(16 952)
Utilisation de charges payées d'avance		<u>16 952</u>	<u>33 502</u>
		<u>(2 767)</u>	<u>16 550</u>
Émission d'actions ordinaires		<u>10 000 000</u>	<u>-</u>
(Augmentation) diminution de la dette nette	8 837 707	(37 492 897)	(48 963 487)
Dettes nette au début de l'exercice	<u>(66 269 620)</u>	<u>(66 269 620)</u>	<u>(17 306 133)</u>
Dettes nette à la fin de l'exercice	<u><u>(57 431 913) \$</u></u>	<u><u>(103 762 517) \$</u></u>	<u><u>(66 269 620) \$</u></u>

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 2020

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Bénéfice net de l'exercice	12 015 825 \$	8 699 219 \$
Éléments sans incidence sur la trésorerie :		
Moins-value sur prêts	84 415	46 332
Moins-value durable sur placements (note 8)	240 893	749 270
Amortissement des immobilisations corporelles (note 17)	6 848 227	4 920 386
Gains sur disposition d'immobilisations corporelles	(500)	(110 391)
Constataion aux revenus des revenus reportés (note 14)	(310 783)	(1 729 935)
Gains sur la cession de placements (note 4)	(2 255 801)	(398 972)
Quote-part dans les résultats du partenariat commercial	(13 832)	(14 084)
Charge au titre des avantages de retraite (note 19)	176 900	192 200
Frais financiers capitalisés à l'emprunt bancaire (note 11)	21 956	220 191
Amortissement des frais d'émission de la dette à long terme	11 284	8 097
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement (note 21)	<u>1 274 862</u>	<u>(5 117 866)</u>
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	<u>18 093 446</u>	<u>7 464 447</u>
ACTIVITÉS DE PLACEMENT		
Prêts effectués	(1 810 892)	(5 004 740)
Encaissement de prêts et refinancement	161 157	176 605
Placements effectués	(4 255 637)	(1 873 665)
Disposition et rachat de placements	<u>5 287 065</u>	<u>1 640 337</u>
Flux de trésorerie liés aux activités de placement	<u>(618 307)</u>	<u>(5 061 463)</u>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(63 151 955)	(57 596 692)
Disposition d'immobilisations corporelles	<u>500</u>	<u>125 214</u>
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations	<u>(63 151 455)</u>	<u>(57 471 478)</u>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Émission d'actions ordinaires	10 000 000	-
Emprunts bancaires effectués	100 688 519	68 290 901
Remboursements d'emprunts bancaires	(68 511 092)	(24 260 328)
Dette à long terme effectuée	13 994 985	11 306 571
Remboursement de la dette à long terme	<u>(1 105 971)</u>	<u>(692 330)</u>
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>55 066 441</u>	<u>54 644 814</u>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	9 390 125	(423 680)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	<u>15 535 156</u>	<u>15 958 836</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u><u>24 925 281 \$</u></u>	<u><u>15 535 156 \$</u></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 2020**

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-valeur 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 Billy-Diamond (anciennement route de la Baie-James), le chemin de Chisasibi et l'aéroport de La Grande-Rivière.

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 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 des demandes de financement et d'investissement.

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^{er} 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 location 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

	2020				2019	
	Revenus	Charges	Bénéfice (perte) d'exploitation	Autres charges	Bénéfice net (perte nette)	Bénéfice net (perte nette)
Siège social	862 742 \$	(1 596 710) \$	(733 968) \$	- \$	(733 968) \$	(994 643) \$
Services	31 780 594	(29 469 719)	2 310 875	-	2 310 875	2 286 725
Réfection de la route Billy-Diamond	13 454 541	(8 232 928)	5 221 613	-	5 221 613	7 490 967
Développement économique	2 996 976	(857 508)	2 139 468	(325 308)	1 814 160	(541 794)
Hôtelières	8 149 643	(4 746 498)	3 403 145	-	3 403 145	457 964
	<u>57 244 496 \$</u>	<u>(44 903 363) \$</u>	<u>12 341 133 \$</u>	<u>(325 308) \$</u>	<u>12 015 825 \$</u>	<u>8 699 219 \$</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 Billy-Diamond, 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 Billy-Diamond
 - Revenus de subventions
 - Charges liées au projet de réfection de la route Billy-Diamond
- 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>2020</u>	<u>2019</u>
Gains sur la cession de placements	2 255 801 \$	398 972 \$
Revenus d'intérêts sur les prêts et placements	513 597	433 477
Revenus de dividendes	7 339	7 518
	<u>2 776 737 \$</u>	<u>839 967 \$</u>

5. DÉBITEURS

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Entités sous contrôle commun :		
Centre régional de la santé et des services sociaux de la Baie-James	56 229 \$	20 344 \$
Hydro-Québec	3 119 802	5 274 246
Ministère des Transports	3 900 734	1 548 011
Ministère du Revenu	4 854 924	1 484 320
Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	1 902	2 021
Société du Plan Nord	46 445	9 274
Société québécoise des infrastructures	432 733	-
Autres	4 090 884	2 145 775
	<u>16 503 653</u>	<u>10 483 991</u>
Provision pour créances douteuses	(3 828)	-
	<u>16 499 825 \$</u>	<u>10 483 991 \$</u>

5. DÉBITEURS (suite)

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

	2020		
	<u>Valeur brute</u>	<u>Provision pour créances douteuses</u>	<u>Valeur nette</u>
Âge des débiteurs			
Non en souffrance	7 079 363 \$	-	7 079 363 \$
En souffrance depuis 0 à 30 jours	1 731 501	-	1 731 501
En souffrance depuis 31 à 60 jours	3 810 113	-	3 810 113
En souffrance depuis 61 à 90 jours	3 445 005	-	3 445 005
En souffrance depuis plus de 90 jours	437 671	3 828	433 843
	<u>16 503 653 \$</u>	<u>3 828 \$</u>	<u>16 499 825 \$</u>
	2019		
	<u>Valeur brute</u>	<u>Provision pour créances douteuses</u>	<u>Valeur nette</u>
Âge des débiteurs			
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>

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Solde au début	-	490 \$
Perte de valeur comptabilisée	3 828	-
Recouvrement	-	-
Radiation	-	(490)
Solde à la fin	<u>3 828 \$</u>	<u>- \$</u>

6. SUBVENTIONS À RECEVOIR

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Entités sous contrôle commun :		
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	67 329 440 \$	153 000 \$
Ministère des Transports	3 132 361	3 421 796
Secrétariat du Conseil du trésor	928 426	928 426
Transition énergétique Québec	316 173	-
Gouvernement du Canada	477 045	-
	<u>72 183 445 \$</u>	<u>4 503 222 \$</u>

15

7. PRÊTS

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Prêts à des sociétés privées, garantis par des hypothèques mobilières, immobilières et des cautionnements, portant intérêt de 2,00 % à 9,95 % (2019 : 2,00 % à 10,00 %) et échéant jusqu'en 2030	6 611 177 \$	5 711 442 \$
Prêt à une société privée, non garanti, portant intérêt à 10,00 % et échéant en 2025	750 000	-
Provision pour moins-value sur prêts	<u>(136 261)</u>	<u>(51 846)</u>
	<u>7 224 916 \$</u>	<u>5 659 596 \$</u>

8. PLACEMENTS

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Obligations gouvernementales, de banques et de sociétés détenues par le Fonds distinct portant intérêt de 0,50 % à 7,31 % (2019 : 1,00 % à 7,31 %) et ayant une valeur nominale de 986 000 \$ (1 120 000 \$ en 2019)	1 117 416 \$	1 206 336 \$
Actions ordinaires de sociétés ouvertes (cours du marché de 8 243 634 \$ en 2020 et 4 658 628 \$ en 2019)	8 014 268	7 012 598
Actions ordinaires et privilégiées de sociétés privées	2 633 062	2 758 062
Provision pour moins-value durable sur placements ⁽¹⁾	<u>(2 443 039)</u>	<u>(2 638 769)</u>
	<u>9 321 707 \$</u>	<u>8 338 227 \$</u>

(1)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Provision pour moins-value durable sur placements au début	2 638 769 \$	2 832 722 \$
Moins-value durable sur placements de l'exercice	240 893	749 270
Provision pour moins-value durable sur placements disposés	<u>(436 623)</u>	<u>(943 223)</u>
Provision pour moins-value durable sur placements à la fin	<u>2 443 039 \$</u>	<u>2 638 769 \$</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>2020</u>	<u>2019</u>
Actifs	1 222 934 \$	1 181 435 \$
Passifs	-	-
Avoir des associés	<u>1 222 934 \$</u>	<u>1 181 435 \$</u>
Revenus	49 190 \$	49 817 \$
Charges	(7 691)	(7 565)
Bénéfice net	<u>41 499 \$</u>	<u>42 252 \$</u>

10. STOCKS DESTINÉS À LA VENTE

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Produits pétroliers	219 016 \$	337 651 \$
Autres	60 169	48 215
	<u>279 185 \$</u>	<u>385 866 \$</u>

Le montant des stocks passé en charges au cours de l'exercice est de 2 640 014 \$ (2019 : 3 165 578 \$).

11. EMPRUNT BANCAIRE

Par le décret 10-2018, la Société était 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 Billy-Diamond. Puis, par le décret 1388-2020 du 16 décembre 2020, la Société a été autorisée à instituer un nouveau régime d'emprunt, valide du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023 pour un montant n'excédant pas 223 450 000 \$.

Le financement à court terme de 100 688 519 \$ (2019 : 68 290 901 \$), auquel s'ajoutent des intérêts courus de 21 956 \$ (2019 : 220 191 \$), est constitué de 45 529 430 \$ provenant de la marge de crédit (2019 : 12 300 000 \$) et d'un billet souscrit en 2020 (2019 : 55 990 901 \$), soit :

- 55 159 089 \$ au taux de 0,37 % échéant le 28 janvier 2021 (2019 : 4 billets souscrits totalisant 55 990 901 \$ à des taux allant de 1,97 % à 1,99 % 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 2020, le solde était nul (2019 : nul) et le taux d'intérêt était de 2,45 % (2019 : 3,95 %).

12. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Entité sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	25 148 \$	126 248 \$
Créditeurs et autres fournisseurs	19 951 876	14 301 020
Traitements et avantages sociaux	266 733	189 022
	<u>20 243 757 \$</u>	<u>14 616 290 \$</u>

13. PASSIF AU TITRE DES SITES CONTAMINÉS

La Société constate et évalue un passif qui s'élève à 604 125 \$ (2019 : 830 000 \$) 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 1 373 563 \$ dont 225 875 \$ au cours du présent exercice (2019 : 91 521 \$). Le montant des recouvrements estimatifs de 1 081 426 \$ (2019 : 1 081 426 \$) 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 31 décembre 2019</u>	<u>Sommes obtenues durant l'exercice</u>	<u>Constatactions aux revenus</u>	<u>Solde au 31 décembre 2020</u>
Contributions aux frais d'entretien et d'exploitation	16 882 \$	-	(9 280) \$	7 602 \$
Subventions	226 833	71 232 263	(226 833)	71 232 263
Location	21 335	284 528	(11 520)	294 343
Fonds distinct (note 16)	1 793 633	282 088	(54 883)	2 020 838
Autres	9 295	122 389	(8 267)	123 417
	<u>2 067 978 \$</u>	<u>71 921 268 \$</u>	<u>(310 783) \$</u>	<u>73 678 463 \$</u>

15. DETTE À LONG TERME

	<u>2020</u>	<u>2019</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	14 200 857 \$	14 846 332 \$
b) portant intérêt à 3,11%, payable par versements annuels de 455 635 \$ en capital et échéant en 2044	10 857 551	11 309 807
c) portant intérêt à 2,22%, payable par versements annuels de 563 122 \$ en capital et échéant en 2045	<u>13 998 029</u>	<u>-</u>
	<u>39 056 437 \$</u>	<u>26 156 139 \$</u>

Les frais d'émission de la dette à long terme reportés totalisent 264 232 \$ au 31 décembre 2020 (2019 : 192 456 \$).

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

<u>Exercices financiers</u>	<u>Capital</u>
2021	1 669 092 \$
2022	1 669 092
2023	1 669 092
2024	1 669 092
2025	1 669 092
2026 à 2044	<u>30 975 209</u>
	<u>39 320 669 \$</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 fidéicommiss 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.

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

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.

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>2020</u>	<u>2019</u>
Solde au début	1 793 633 \$	1 618 941 \$
Sommes obtenues durant l'exercice		
Revenus d'intérêts	71 302	58 864
Gains sur disposition	63 013	51 074
Distributions du Fonds fiduciaire	235 111	190 731
Honoraires professionnels	<u>(87 338)</u>	<u>(72 841)</u>
	282 088	227 828
Constataions aux revenus de la Société		
Revenus de gestion	<u>(54 883)</u>	<u>(53 136)</u>
Solde à la fin	<u><u>2 020 838 \$</u></u>	<u><u>1 793 633 \$</u></u>

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Encaisse	41 115 \$	26 240 \$
Débiteurs	897 039	637 761
Placements	1 117 416	1 206 336
Créditeurs et charges à payer	<u>(34 732)</u>	<u>(76 704)</u>
	<u><u>2 020 838 \$</u></u>	<u><u>1 793 633 \$</u></u>

17. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	2020							
	Terrains	Infrastructures routières	Bâtiments	Mobilier	Équipement informatique	Machinerie et équipement	Véhicules	Total
Coût								
Solde au début	71 029 \$	137 608 812 \$	15 696 077 \$	456 887 \$	1 622 023 \$	3 933 419 \$	4 770 744 \$	164 158 991 \$
Acquisition	-	58 013 231	7 131 823	529 545	218 658	92 951	367 974	66 354 182
Disposition et radiation	-	-	-	-	(2 180)	-	-	(2 180)
Solde à la fin	<u>71 029</u>	<u>195 622 043</u>	<u>22 827 900</u>	<u>986 432</u>	<u>1 838 501</u>	<u>4 026 370</u>	<u>5 138 718</u>	<u>230 510 993</u>
Amortissement cumulé								
Solde au début	-	8 196 789	11 836 453	384 471	1 322 242	3 105 717	4 013 705	28 859 377
Amortissement	-	5 787 099	277 967	55 038	207 577	214 417	306 129	6 848 227
Disposition et radiation	-	-	-	-	(2 180)	-	-	(2 180)
Solde à la fin	<u>-</u>	<u>13 983 888</u>	<u>12 114 420</u>	<u>439 509</u>	<u>1 527 639</u>	<u>3 320 134</u>	<u>4 319 834</u>	<u>35 705 424</u>
Valeur comptable nette	<u>71 029 \$</u>	<u>181 638 155 \$</u>	<u>10 713 480 \$</u>	<u>546 923 \$</u>	<u>310 862 \$</u>	<u>706 236 \$</u>	<u>818 884 \$</u>	<u>194 805 569 \$</u>
	2019							
	Terrains	Infrastructures routières	Bâtiments	Mobilier	Équipement informatique	Machinerie et équipement	Véhicules	Total
Coût								
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	<u>71 029</u>	<u>137 608 812</u>	<u>15 696 077</u>	<u>456 887</u>	<u>1 622 023</u>	<u>3 933 419</u>	<u>4 770 744</u>	<u>164 158 991</u>
Amortissement cumulé								
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	<u>-</u>	<u>8 196 789</u>	<u>11 836 453</u>	<u>384 471</u>	<u>1 322 242</u>	<u>3 105 717</u>	<u>4 013 705</u>	<u>28 859 377</u>
Valeur comptable nette	<u>71 029 \$</u>	<u>129 412 023 \$</u>	<u>3 859 624 \$</u>	<u>72 416 \$</u>	<u>299 781 \$</u>	<u>827 702 \$</u>	<u>757 039 \$</u>	<u>135 299 614 \$</u>

Des immobilisations corporelles classées sous la rubrique « Bâtiments » représentant 6 358 353 \$ (2019 : 440 358 \$) et sous la rubrique « Infrastructures routières » représentant 2 799 652 \$ (2019 : 22 849 535 \$) 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.

	2020	2019
Émis et payé		
8 982 500 actions ordinaires (2019: 7 982 500)	<u>89 825 000 \$</u>	<u>79 825 000 \$</u>

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>2020</u>	<u>2019</u>
Obligation au titre des prestations constituées	(9 034 400) \$	(8 273 300) \$
Valeur liée au marché des actifs du régime	<u>9 728 800</u>	<u>8 978 100</u>
Excédent de capitalisation	694 400 \$	704 800 \$
Pertes actuarielles nettes non amorties	<u>174 100</u>	<u>215 900</u>
Actif au titre des prestations constituées	<u><u>868 500 \$</u></u>	<u><u>920 700 \$</u></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 2020 (12 ans en 2019).

Évolution de l'obligation au titre des prestations constituées

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Obligation au début de l'exercice	8 273 300 \$	7 682 800 \$
Coût des prestations constituées	263 800	321 800
Intérêts relatifs au régime de retraite	364 100	364 400
Transferts du régime	-	(36 700)
Prestations versées	(257 900)	(240 000)
Pertes actuarielles	<u>391 100</u>	<u>181 000</u>
Obligation à la fin de l'exercice	<u><u>9 034 400 \$</u></u>	<u><u>8 273 300 \$</u></u>

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Valeur liée au marché au début de l'exercice	8 978 100 \$	8 331 500 \$
Rendement prévu sur les actifs moyens	395 400	396 500
Cotisations et contributions versées	250 700	357 000
Transferts du régime	-	(36 700)
Prestations versées	(257 900)	(240 000)
Gains actuariels	362 500	169 800
Valeur liée au marché à la fin de l'exercice	<u>9 728 800 \$</u>	<u>8 978 100 \$</u>

Composition des actifs du régime

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Catégorie d'actifs		
Titres de capitaux propres	46,2 %	45,6 %
Titres de créances	<u>53,8 %</u>	<u>54,4 %</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>2020</u>	<u>2019</u>
Taux d'actualisation	4,10 %	4,40 %
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	4,10 %	4,40 %
Taux de rendement réel des actifs du régime	8,45 %	6,76 %

Coût des avantages de retraite

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Charge au titre des avantages de retraite		
Coût des services rendus	263 800 \$	321 800 \$
Amortissement des pertes actuarielles	70 400	69 500
Cotisations des employés	<u>(126 000)</u>	<u>(167 000)</u>
	208 200	224 300
Revenu d'intérêts au titre des avantages de retraite	<u>(31 300)</u>	<u>(32 100)</u>
	<u>176 900 \$</u>	<u>192 200 \$</u>

19. RÉGIME DE RETRAITE (suite)

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Cotisations de l'employeur	124 700 \$	190 000 \$
Rendement prévu	395 400 \$	396 500 \$
Rendement obtenu	757 900 \$	566 300 \$
Valeur de marché des actifs au début de l'exercice	9 660 400 \$	8 261 700 \$
Valeur de marché des actifs à la fin de l'exercice	10 767 500 \$	9 660 400 \$

Régime à cotisations déterminées

En 2020, les cotisations de l'employeur au régime de retraite à cotisations déterminées ont totalisé 122 700 \$ (2019 : 72 285 \$).

20. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LE CAPITAL

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions	89 825 000 \$	79 825 000 \$
Excédent (déficit) cumulé	<u>1 237 771</u>	<u>(10 778 054)</u>
	<u>91 062 771 \$</u>	<u>69 046 946 \$</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>2020</u>	<u>2019</u>
Variation des actifs et des passifs liés au fonctionnement :		
Débiteurs	(6 015 834) \$	(1 001 709) \$
Subventions à recevoir	(67 680 223)	(3 973 317)
Stocks destinés à la vente	106 681	(51 768)
Charges payées d'avance	(2 767)	16 550
Actif au titre des prestations constituées	(124 700)	(190 000)
Créditeurs et charges à payer	2 425 240	(310 558)
Vacances à payer	54 482	(32 276)
Passif au titre des sites contaminés	(225 875)	460 000
Retenues sur contrats	816 590	(293 246)
Revenus reportés (note 14)	71 921 268	258 458
	<u>1 274 862 \$</u>	<u>(5 117 866) \$</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 1 872 920 \$ (2019 : 1 435 606 \$).

Les intérêts reçus par la Société au cours de l'exercice s'élèvent à 513 597 \$ (2019 : 433 789 \$).

En date du 31 décembre 2020, le poste Crédeurs et charges à payer inclut des acquisitions liées à des immobilisations corporelles représentant 10 123 323 \$ (2019 : 6 921 096 \$).

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 2020, la Société ne détenait aucune encaisse libellée en devises américaines (2019 : 0 dollar canadien) alors que les placements libellés en devises américaines totalisent 149 008 dollars canadiens (2019 : 149 008 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 1,2758 (2019 : 1,2967).

La Société a comptabilisé 14 \$ à titre de perte de change pour l'encaisse au cours de l'exercice (2019 : 312 \$).

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>2020</u>	<u>2019</u>
Entités sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	11 186 543 \$	17 134 267 \$
Ministère des Transports	5 698 119	3 701 495
	<u>16 884 662 \$</u>	<u>20 835 762 \$</u>

23. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS (suite)

La Société reçoit des contributions pour les frais d'entretien et d'exploitation de la route Billy-Diamond, 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>2020</u>	<u>2019</u>
Entités sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	<u>3 978 461 \$</u>	<u>3 923 975 \$</u>

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Entités sous contrôle commun :		
Hydro-Québec	1 024 181 \$	1 348 714 \$
Ministère des Transports	<u>475 625</u>	<u>279 476</u>
	<u>1 499 806 \$</u>	<u>1 628 190 \$</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 Billy-Diamond, 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 354 653 \$ 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 426 195 \$. 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 30 991 \$. Au 31 décembre 2019, les baux de location représentaient des obligations contractuelles pour la Société d'un montant de 919 055 \$.

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

	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024-2030</u>	<u>Total</u>
Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER)	78 820 \$	48 456 \$	31 362 \$	196 015 \$	354 653 \$
Autres	64 259	61 442	47 355	284 130	457 186
	<u>143 079 \$</u>	<u>109 898 \$</u>	<u>78 717 \$</u>	<u>480 145 \$</u>	<u>811 839 \$</u>

b) Contrats de services

La Société s'est engagée à verser des sommes en vertu de différents contrats totalisant 47 130 406 \$ (2019 : 77 604 834 \$), soit :

	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>Total</u>
Services d'entrepreneurs ⁽¹⁾	45 962 097 \$	1 132 309 \$	47 094 406 \$
Honoraires professionnels	36 000	-	36 000
	<u>45 998 097 \$</u>	<u>1 132 309 \$</u>	<u>47 130 406 \$</u>

⁽¹⁾ Les obligations contractuelles relatives aux immobilisations totalisent 36 767 781 \$ au 31 décembre 2020 (65 905 990 \$ en 2019).

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 1 327 927 \$ encaissable en 5 versements de la part de cet apparenté. Deux versements totalisant 379 408 \$ ont été encaissés. Le 3^e versement de 316 173 \$ est à recevoir au 31 décembre 2020. Le 4^e versement de 316 173 \$ sera encaissable dès que le rapport de mise en fonction ainsi que d'autres livrables seront déposés. Finalement, le 5^e 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. Au 31 décembre 2020, la Société a enregistré un premier versement à recevoir au montant de 477 045 \$. Des versements totalisant 310 995 \$ 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.

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 Billy-Diamond. Un premier versement de 8 775 400 \$ a été encaissé en 2020 et un montant de 62 456 864 \$ est inscrit au poste Subventions à recevoir au 31 décembre 2020. Les sommes à recevoir pourront être encaissées sur présentation et acceptation de demandes de remboursement semestrielles des dépenses engagées et payées.


Une entente est intervenue entre la Société et le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles ayant pour objet la contribution du gouvernement du Canada en vertu de l'Entente bilatérale intégrée relative au programme Investir dans le Canada. Cette entente prévoit une aide financière maximale de 2 884 450 \$ pour le remplacement de ponceaux sur le chemin de Chisasibi. La Société a enregistré un montant de 2 454 541 \$ au poste Subventions à recevoir au 31 décembre 2020. Les versements pourront être encaissés sur présentation d'une preuve satisfaisante que la Société a engagé les dépenses admissibles.

26. COVID-19

Au mois de 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 à l'échelle mondiale.

En raison de l'incertitude découlant de la nature sans précédent de la pandémie, le degré de complexité associé à l'élaboration des estimations et des hypothèses a augmenté, notamment à l'égard de l'évaluation des provisions pour pertes et des moins-values durables. Néanmoins, la direction a été en mesure de procéder à une évaluation de ces provisions en tenant compte des meilleures estimations disponibles et de la nature de ses investissements.

La Société a pris et continuera de prendre des mesures à la suite des événements afin d'en minimiser les répercussions. Toutefois, à la date de mise au point définitive des états financiers, la durée de la pandémie de la COVID-19 demeure inconnue. Par conséquent, il n'est pas possible de déterminer son impact sur les résultats financiers, les flux de trésorerie et la situation financière de la Société pour les périodes futures.



BILAN DE LA CINQUIÈME ANNÉE DU PLAN D'ACTION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2020

L'année 2020 marque la dernière année de notre Plan d'action en développement durable (PADD) 2015-2020. Mentionnons que celui-ci a été prolongé d'une année en raison de la pandémie de la COVID-19. Il sera suivi d'un nouveau PADD de transition pour l'exercice 2021-2022 en attendant de connaître la nouvelle stratégie gouvernementale pour les années 2022 à 2027.

Les résultats du PADD 2015-2020 sont mitigés puisque six cibles ont été atteintes alors que six autres ne l'ont pas été. Le développement des activités de la Société a permis d'atteindre des cibles, mais en même temps n'a pas permis d'atteindre celles concernant la diminution des émissions des gaz à effet de serre. Également, la charge de travail ayant augmenté a nui à l'atteinte de cibles par manque de temps et en raison de délai procédural long.

Néanmoins, nous pouvons être fiers du travail accompli. Nous avons développé une culture et une sensibilité environnementales au sein de l'entreprise et avons intégré des critères environnementaux dans nos processus. Aussi, nous avons posé des gestes de développement durable qui n'apparaissent pas le PADD actuel.

Enfin, nous sommes sensibles à l'enjeu planétaire concernant la protection de notre environnement et nous souhaitons continuer à nous améliorer.

Pour conclure, le futur PADD a pris en compte les facteurs d'essor de la Société pour établir des cibles réalistes et atteignables en un an.

BILAN DE LA CINQUIÈME ANNÉE DU PLAN D'ACTION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2020

Objectif stratégique gouvernemental	Objectif organisationnel	Action	Indicateur et cible	Résultats au 31 décembre 2020
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	Cible non atteinte. > Une formation sur le système de gestion intégrée des documents a été donnée au mois de novembre 2020 (Documentik GID de GESTAR). Le système est opérationnel et utilisé par le personnel gérant les documents.
	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	Cible non atteinte. > Les émissions de gaz à effet de serre pour la période 2019-2020 ont été de 2 284 t CO2 éq., soit une augmentation de 101 % par rapport aux données de 2009-2010
	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	Émission de gaz à effet de serre. Cible : Réduction de 9 % des gaz à effet de serre des véhicules de la Société d'ici 2020 comparativement à 2009-2010.	Cible non atteinte. > 2009-2010 : 400,93 t CO2 éq. > 2019-2020 : 612,25 t CO2 éq.
		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 d'ici le 31 décembre 2020, soit une réduction de 9 029 t CO2 éq	Action abandonnée en raison de la croissance des activités de la Société.
		5. Processus de gestion écoresponsable des véhicules à mettre en place	Implantation d'un processus de gestion écoresponsable de la flotte de véhicule de la Société. Le processus comprendra les programmes d'entretien préventif, de réparation, d'inspection et de conduite écoresponsable d'ici le 31 décembre 2017.	Cible atteinte en dehors du délai initialement prévu. > Les programmes d'entretien préventif sont suivis. > Les rondes de sécurité sont effectuées quotidiennement par les conducteurs avant de prendre le véhicule et ils remplissent des fiches. > Le guide d'écoconduite a été diffusé en juillet 2018.

Objectif stratégique gouvernemental	Objectif organisationnel	Action	Indicateur et cible	Résultats au 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	Cible non atteinte. > Aucun programme n'a été adopté. > Des suivis d'achat de carburant ont été mis en place.
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 cibles	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	Cible 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	Élaboration et mise à jour du programme intégré de gestion des risques. Cible : en continu.	Cible atteinte. > Un nouveau plan de gestion intégrée des risques a été élaboré pour 2019-2021.
		9. Maintien du système de gestion environnementale	Suivi du système qui permet d'intégrer les préoccupations environnementales dans les prises de décision et les opérations. Cible : en continu	Cible non atteinte.
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	Les critères d'évaluation de développement durable sont considérés dans l'analyse de chaque demande de financement	Cible atteinte.

Objectif stratégique gouvernemental	Objectif organisationnel	Action	Indicateur et cible	Résultats au 31 décembre 2020																														
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	Évaluer à chaque année ces retombées et observer une amélioration continuelle des résultats	<p>Cible atteinte.</p> <p>> Dépenses et proportion des contrats en région</p> <table border="0"> <tr> <td>Année 2016 :</td> <td>26 988 832 \$</td> <td>81,9 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2017 :</td> <td>28 858 181 \$</td> <td>80,2 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2018 :</td> <td>52 853 408 \$</td> <td>84 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2019 :</td> <td>56 980 830 \$</td> <td>61,1 %</td> </tr> <tr> <td>Année 2020 :</td> <td>33 665 531 \$</td> <td>37,4 %</td> </tr> </table> <p>> Salaires versés aux résidents de la région</p> <table border="0"> <tr> <td>Année 2016 :</td> <td>2 495 487 \$</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> <tr> <td>Année 2020 :</td> <td>3 485 900 \$</td> <td>76,4 %</td> </tr> </table>	Année 2016 :	26 988 832 \$	81,9 %	Année 2017 :	28 858 181 \$	80,2 %	Année 2018 :	52 853 408 \$	84 %	Année 2019 :	56 980 830 \$	61,1 %	Année 2020 :	33 665 531 \$	37,4 %	Année 2016 :	2 495 487 \$	71,3 %	Année 2017 :	2 739 474 \$	72,9 %	Année 2018 :	3 004 532 \$	73,6 %	Année 2019 :	2 979 309 \$	75,2 %	Année 2020 :	3 485 900 \$	76,4 %
		Année 2016 :	26 988 832 \$	81,9 %																														
Année 2017 :	28 858 181 \$	80,2 %																																
Année 2018 :	52 853 408 \$	84 %																																
Année 2019 :	56 980 830 \$	61,1 %																																
Année 2020 :	33 665 531 \$	37,4 %																																
Année 2016 :	2 495 487 \$	71,3 %																																
Année 2017 :	2 739 474 \$	72,9 %																																
Année 2018 :	3 004 532 \$	73,6 %																																
Année 2019 :	2 979 309 \$	75,2 %																																
Année 2020 :	3 485 900 \$	76,4 %																																
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>Cible atteinte.</p> <ol style="list-style-type: none"> Entente de collaboration avec la Ville de Matagami, la Société de développement crie et la SPN, pour développer un corridor de transport dans le secteur de Matagami. Ententes de partenariat régional en tourisme en collaboration avec le ministère du Tourisme et l'ARBJ et le GNC pour appuyer financièrement les organismes du secteur du tourisme notamment Tourisme Baie-James et Eeyou Istchee Tourism à soutenir la réalisation des projets touristiques de la région. Investissements réalisés avec IQ dans 2 projets majeurs dans la région : Nordic Kraft et Physiotec et l'ARBJ dans Physiotec Rencontres de réflexion stratégique et consultations ciblées dans le cadre de l'élaboration du Plan de développement 2021-2023 avec la SPN, l'ARBJ, le GNC, le MERN, le MEI, IQ, etc. 																																

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 ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles 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 2020

En cours d'année, 13 séances du conseil d'administration ont été tenues. Le conseil a octroyé 14 contrats représentant une valeur totale de 36 057 942 \$. Un placement privé ainsi que cinq investissements miniers de plus de 175 000 \$ ont été approuvés. Des modifications aux règles relatives à l'administration des affaires de la Société, à la politique relative à la signature des effets bancaires ainsi qu'aux politiques RS-50 - Gestion de la sûreté et de la sécurité à l'aéroport de La Grande-Rivière et RS-50A - Politique non punitive sur la production de rapport de signalement à l'aéroport de La Grande-Rivière 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 est de 175 000 \$ par investissement. 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 2020, les membres sont M. Gaston Bédard et Alain Coulombe et M^{me} Luce Asselin.

Sommaire des activités réalisées en 2020

Six séances du comité d'investissement ont été tenues. Onze projets d'investissement de moins de 175 000 \$ ont été approuvés dans le secteur minier, totalisant 1 470 000 \$.

ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

	Conseil d'administration (9 séances ordinaires et 4 séances extraordinaires)	Comité d'investissement (6 séances)
<i>Gaston Bédard</i>	13/13	5/6
<i>Alain Coulombe</i>	13/13	6/6
<i>Luce Asselin</i>	10/13	3/6
<i>Davey Bobbish</i>	10/13	-
<i>Jonathan Lapointe</i>	5/6	-
<i>Mandy Shana Gull</i>	6/13	-

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.

Le 10 juin 2020, un nouvel administrateur a été nommé au conseil, soit M. Jonathan Lapointe, à titre de membre du conseil. M^{me} Amélie Bécharde a quitté ses fonctions d'administratrice en juin 2020. Sur son site Web, la Société dispose d'une section réservée aux administrateurs et aux membres de la direction, 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 2020, 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 39 077 \$ pour l'exercice clos au 31 décembre 2020.

Autres exigences

GESTION ET CONTRÔLE DES EFFECTIFS

Le niveau d'effectif autorisé à la Société pour l'année 2019-2020 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 134 917 heures travaillées.

À la fin de l'exercice 2019-2020, soit au 31 mars 2020, les heures travaillées totalisaient 127 474, ce qui représente une économie de 7 443 heures.

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

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN HEURES RÉMUNÉRÉES

Catégorie	Heures rémunérées
Personnel d'encadrement	16 377
Personnel professionnel	14 443
Personnel de bureau, technicien et assimilé	24 177
Ouvriers, personnel d'entretien et de service	71 446
Étudiants et stagiaires	1 031
Total	127 474
Cible	134 917
Écart	(7 443)

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 \$.

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.

	Nombre	Valeur
Contrats de services avec une personne physique ¹	1	20 025 \$
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique ²	19	12 877 991 \$
Total des contrats de services	20	12 898 016 \$

¹ Une personne physique, qu'elle soit en affaires ou non.

² Un contractant inclut les personnes morales de droit privé de même que les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

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	321,3	253,7	(67,6)	166,0	218,7	52,7
Projets	-	-	-	-	-	-
Total	321,3	253,7	(67,6)	166,0	218,7	52,7

Les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses prévues de 67 550 \$ et les investissements réels sont supérieurs aux investissements prévus de 52 658 \$. Ces écarts s'expliquent par le report de certaines dépenses en 2021 et aux investissements qui furent requis en raison de la pandémie.

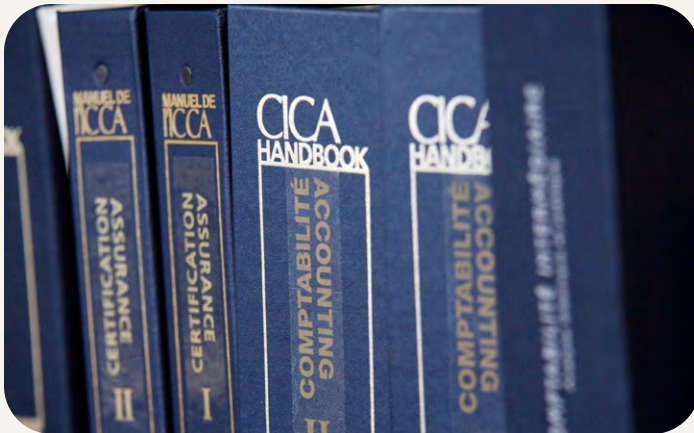
EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE

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 2020, 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	–
Total	2	–
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 2020.

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)	8 149,6	4 746,5	171,7 %	107,5 %	Selon le marché et % de marge bénéficiaire	Hebdomadaire et annuel	31-12-2020
Location d'immeubles	288,3	405,0	71,2 %	48,3 %	Selon le marché et % de marge bénéficiaire	Annuel, selon l'indice des prix à la consommation (IPC)	01-01-2020
Prestation de services et honoraires de gestion	399,0	399,0	100,0 %	100,0 %	Selon les ententes avec les clients	Dépenses réelles + % d'honoraires de gestion	01-01-2020



Code d'éthique et de déontologie

1. PRÉAMBULE

- 1.1 Les membres du conseil d'administration de la Société 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 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.
- 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.
- 4.3 L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment

de toutes considérations politiques partisanses.

- 4.4 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.
- 4.5 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.

- 4.6 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.

- 4.7 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.
- 4.8 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.
- 4.9 Le secrétaire tient à la disposition des membres du conseil, les déclarations reçues en application à l'article précédent.
- 4.10 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.
- 4.11 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.
- 4.12 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.
- 4.13 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.
- 4.14 L'administrateur ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.
- 4.15 L'administrateur doit, dans la prise de ses décisions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.
- 4.16 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.
- 4.17 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.

4.18 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.

4.19 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^e 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^e 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.
- 6.7 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.
- 6.8 L'exercice à temps plein d'activités didactiques par un administrateur public n'est pas visé par les articles 6.3 à 6.5.
- 6.9 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.

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.

- 7.2 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.

7.3 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.

7.4 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.

7.5 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.

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



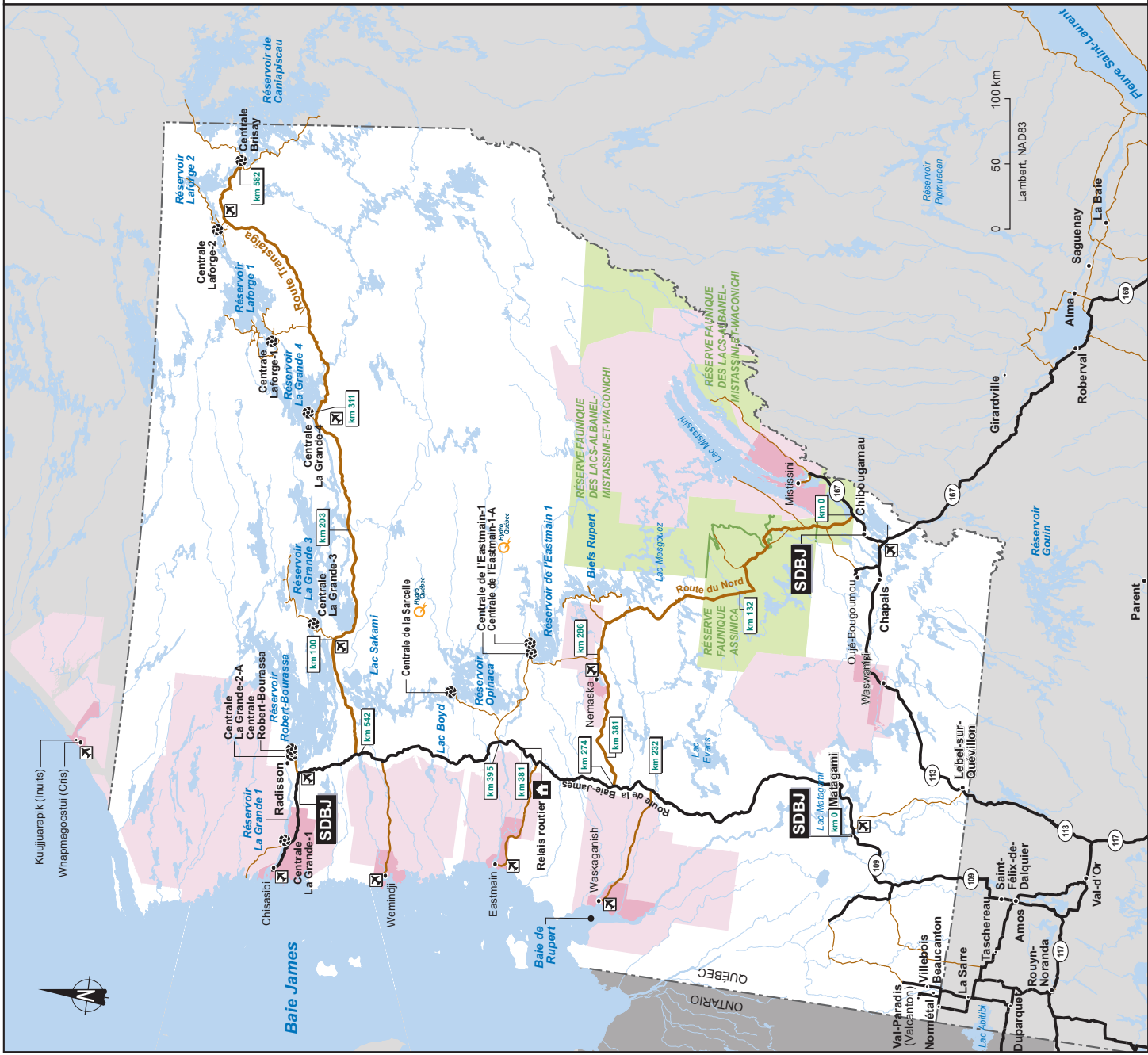
Carte du territoire de la Baie-James

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 :
BDGA, 1/1 000 000, MRN Québec, 2002
Terres de catégorie I : Ministère des Terres et Forêts du Québec, service de l'Appentage
Cartographie : Géomatique, Hydro-Québec
Fichier : A083Y_nq_002_140410.fr10

Avril 2014

Gracuseté d'Hydro-Québec





SIÈGE SOCIAL

Chibougamau

462, 3^e Rue, bureau 10
Chibougamau (Québec) G8P 1N7

Tél. : 418 748-7777

Téloc. : 418 748-6868

chi@sdbj.gouv.qc.ca

BUREAU

Matagami

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

Tél. : 819 739-4717

Téloc. : 819 739-4329

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

Téloc. : 819 638-8838

rad@sdbj.gouv.qc.ca

sdbj.gouv.qc.ca

Société
de développement
de la Baie-James

Québec 