

Plan de développement 2021-2023

Société de développement
de la Baie-James



©Mathieu Dupuis / SDBJ

Québec 

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
L'ORGANISATION EN BREF	2
Mission.....	2
Vision	3
Valeurs.....	3
Chiffres clés	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	6
Contexte externe.....	6
Un intérêt pour le développement nordique.....	6
Des retombées économiques inégales	6
Des communautés en évolution.....	7
Un marché dynamique et compétitif dans l'offre de service en développement économique.....	7
Contexte interne.....	7
CHOIX STRATÉGIQUES	9
Enjeu stratégique 1 : Maintien, amélioration, prolongement et développement du réseau de transport facilitant l'accès à la région	9
Orientation 1 : Contribuer au maintien et au développement des infrastructures d'accès terrestre et aérien de la région	11
Orientation 2 : Maintenir la qualité et l'agilité organisationnelles dans un contexte de croissance du volume des activités.....	14
Enjeu stratégique 2 : Maximisation des retombées économiques régionales	15
Orientation 1 : Repositionner les actions du développement économique pour susciter la réalisation de projets structurants sur le territoire.....	15
Orientation 2 : Favoriser la diversification et augmenter les ressources minérales de la région.....	19
Orientation 3 : Stimuler le développement socioéconomique et la création de richesse dans la région	20
Enjeu stratégique 3 : Performance organisationnelle	22
Orientation 1 : Établir et déployer une stratégie globale et cohérente de communication et de promotion.....	23
Orientation 2 : Maintenir un cadre de travail stimulant et attrayant.....	23
Orientation 3 : Optimiser les processus opérationnels.....	24
Orientation 4 : Maintenir un suivi financier rigoureux	24
Tableau synoptique : Plan de développement 2021-2023	26
Annexe 1 – Prévisions financières	27
Annexe 2 – Projections d'investissements et d'immobilisations	28
Annexe 3 – Besoins de fonds et de financement	29
Annexe 4 – Bilan du Plan de développement 2018-2020.....	30

INTRODUCTION

En vertu des dispositions de la *Loi sur le développement de la région de la Baie James*, la Société de développement de la Baie-James (SDBJ) établit un plan de développement qui doit être soumis à l'approbation gouvernementale.

Le Plan de développement 2021-2023 détermine les priorités de la SDBJ pour les trois prochaines années. Il réaffirme l'engagement de la SDBJ à demeurer un acteur majeur du développement de la région d'Eeyou Istchee Baie-James tout en poursuivant sa croissance. Il confirme le rôle accru de la SDBJ comme gestionnaire d'infrastructures de transport routier et aérien et aussi comme mandataire d'importants projets, notamment le projet de réfection de la route Billy-Diamond.

Les orientations de ce plan de développement ont été définies grâce à une démarche concertée et une réflexion rigoureuse. Elles répondent aux enjeux de développement économique et d'accès au territoire à travers le soutien aux entreprises de la région et le développement des infrastructures pour le transport terrestre et aérien.

La SDBJ est entièrement régionalisée et peut compter sur une équipe dévouée, agile et répartie sur tout le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James. D'autres orientations de ce plan de développement permettent de répondre à l'enjeu de la performance organisationnelle. Dans les prochaines années, la SDBJ doit gérer la croissance de ses activités tout en maintenant la même qualité de service. Un cadre de travail attrayant avec des processus opérationnels optimisés et un suivi financier rigoureux permettront de garder nos employés motivés et mobilisés pour répondre à ces défis. L'excellente collaboration avec les partenaires régionaux et gouvernementaux contribue également au succès des actions de la SDBJ.

L'ORGANISATION EN BREF

La SDBJ est une organisation à fonds social qui jouit des droits et privilèges d'un mandataire de l'État. Elle déploie ses activités sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James qui comprend le territoire borné à l'ouest par la limite ouest du Québec, au sud par le parallèle de latitude 49°00' Nord, à l'est par les districts électoraux de Roberval, de Dubuc et de Saguenay ainsi que par le prolongement vers le nord de la limite ouest du district électoral de Saguenay et au nord par le parallèle de latitude 55°00' Nord. La gestion de ses activités est administrée à partir des établissements situés à Chibougamau, Matagami, Radisson, au relais routier du km 381 et à l'aéroport de La Grande-Rivière. Ainsi, la SDBJ dispose d'une bonne capacité d'actions répartie sur l'ensemble de cet immense territoire.

La SDBJ réalise sa mission à travers deux grands secteurs d'activité, soit le développement économique et l'exécution de mandats de gestion d'infrastructures routières et aéroportuaires.

Au niveau du développement économique, elle a pour mandat de susciter, soutenir et participer à la réalisation de projets d'affaires visant le développement économique de la région. Elle s'est constitué un fonds d'investissement consacré au développement économique. Ce fonds permet d'alimenter un portefeuille de placements privés dédié aux projets de diversification économique et un portefeuille de placements miniers. Ces portefeuilles permettent de financer et d'accompagner des projets qui ont un impact économique sur le territoire. Ces activités, ainsi que la gestion administrative de la SDBJ, sont sous la responsabilité de la Vice-présidence à l'exploitation qui comprend la Direction du développement économique, la Direction du portefeuille minier et la Direction des finances et de l'administration.

En ce qui concerne les mandats d'infrastructures routières et aéroportuaires, la SDBJ détient des actifs importants tels que la route Billy-Diamond (anciennement la route de la Baie-James) et le chemin de Chisasibi. De plus, elle est propriétaire de l'aéroport de La Grande-Rivière. Elle exécute des mandats d'entretien, d'exploitation et de réfection qui proviennent de partenaires importants comme Hydro-Québec, le ministère des Transports et le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles. Ces différentes activités liées aux infrastructures ont des impacts importants sur l'accès au territoire, ce qui est un enjeu important pour le développement de la région. Ces activités sont sous la responsabilité de la Vice-présidence aux infrastructures qui comprend la Direction des infrastructures et la Direction de projet.

Mission

À titre de mandataire du gouvernement du Québec, la SDBJ 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. »

Dans le cadre de sa mission et conformément à l'entente sur la gouvernance dans le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James, la SDBJ favorise la concertation avec les autres partenaires sur le territoire, que ce soit des partenaires des secteurs public ou privé. Elle peut également exécuter tout mandat confié par le gouvernement, un ministère, un organisme ou une société. Le Gouvernement de la nation crie et le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James peuvent également proposer au gouvernement des mandats pouvant être confiés à la SDBJ qui sont dans son domaine de compétence aux frais du gouvernement concerné. Ces deux instances peuvent aussi proposer au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles des projets de directives portant sur les objectifs et les orientations de la SDBJ.

La SDBJ dispose d'un plan d'action de développement durable qui traite des trois piliers que sont l'économie, le social et l'environnement. Le plan d'action de développement durable prévoit des actions plus spécifiques pour limiter notre impact sur l'environnement dans le cadre de nos activités. Comme la stratégie nationale en développement durable du gouvernement n'est pas encore disponible, le plan d'action de développement durable de transition 2021-2022 de la SDBJ est en cours de finalisation. Le plan d'action de développement durable intégrera dans sa version finale, les nouvelles orientations gouvernementales en matière d'environnement et de développement durable.

Vision

L'expérience acquise au fil des années a permis à la SDBJ de développer une expertise reconnue et les compétences permettant de susciter davantage de projets ayant des retombées économiques pour la région. Son savoir-faire et les moyens à sa disposition lui permettent de se donner une vision pour guider ses choix stratégiques, soit :

Être une organisation entreprenante et reconnue, dont les réalisations génèrent d'importantes retombées économiques pour le territoire.

Valeurs

La SDBJ a également des valeurs bien ancrées dans ses pratiques de gestion et dans ses relations avec les partenaires sur le territoire. Chacune des directions et tous les employés de la SDBJ doivent intégrer ses valeurs dans leurs pratiques professionnelles:

Compétence

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

Agilité

Au fil des années, la SDBJ a toujours su adapter ses actions au contexte sociopolitique de la région ainsi qu'à son environnement d'affaires, ce qui lui permet de relever les défis qu'elle se fixe. Elle entend promouvoir la créativité et l'innovation dans le développement de ses stratégies organisationnelles.

Collaboration

Dans ses relations d'affaires, la SDBJ 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 également une culture managériale axée sur l'écoute et la recherche de solution concertée.

Respect

La SDBJ prend ses décisions d'affaires en tenant compte de ses objectifs et de son statut de société d'État dans le respect de ses partenaires et des membres de son personnel. La SDBJ est particulièrement à l'écoute des attentes des personnes et des parties prenantes (autres organisations, entreprises, Gouvernement de la nation crie, Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James, Administration régionale Baie-James, etc.) avec lesquelles elle collabore, ainsi qu'avec son personnel. Ses relations sont basées sur un rapport de confiance mutuelle.

Intégrité

La SDBJ et les membres de son personnel s'engagent à avoir des comportements honnêtes, en tout respect d'une haute éthique professionnelle.

Chiffres clés

Chiffres clés	Description
76 employés¹	Les employés de la SDBJ sont essentiels au déploiement de ses activités sur le territoire. Certains assurent les services aux clients de l'organisation alors que d'autres permettent à la SDBJ de bien fonctionner par leur contribution au sein de l'organisation. Parfois, ils représentent également la SDBJ dans leur contact avec la population ou avec les instances communautaires et politiques. La SDBJ est un important employeur dans la région.
2 246 km de routes sous contrat de gestion par la SDBJ	La qualité des infrastructures de transport est un enjeu fondamental pour maintenir l'accès au territoire. La SDBJ est responsable de l'entretien d'une partie importante du réseau routier du territoire, soit 2 246 km de routes en 2020. La route Billy-Diamond (anciennement la route de la Baie-James) et le chemin de Chisasibi totalisant 710 km, font partie des actifs de la SDBJ.
80 % du chiffre d'affaires a été retourné à la région en retombées économiques en 2020 (investissements, achats en région et emplois en région)	Les activités de la SDBJ permettent de générer d'importantes retombées économiques régionales. Ces retombées viennent notamment des investissements, des achats de biens et de services dans la région et des emplois générés par la SDBJ en tant qu'employeur de choix.
5 points de service : <ul style="list-style-type: none">- Chibougamau- Matagami- Radisson- Relais routier du km 381- Aéroport de La Grande-Rivière	La SDBJ est présente exclusivement sur son territoire d'intervention car elle souhaite être proche de son milieu. Elle offre ses services et gère ses activités à partir de cinq lieux répartis sur le territoire soit Chibougamau, Matagami, Radisson, le relais routier du km 381 et l'aéroport de La Grande-Rivière.
1 aéroport et 3 aérodromes : <ul style="list-style-type: none">- Aéroport de La Grande-Rivière (Radisson)- Aérodrome de Matagami- Aérodrome de Nemiscau (Nemaska)- Aérodrome de Fontanges	L'aéroport et les aérodromes sont des infrastructures stratégiques pour l'accès au territoire. La SDBJ est propriétaire de l'aéroport de La Grande-Rivière et elle assure la gestion et l'entretien de l'aérodrome de Matagami pour le compte du ministère des Transports du Québec. Elle est également mandatée par Hydro-Québec pour assurer l'entretien des aérodromes de Nemiscau et de Fontanges.

¹ 76 personnes à l'emploi de la SDBJ en novembre 2020, pour 60,6 ETC (équivalent temps complet).

Chiffres clés	Description
Effet de levier des investissements réalisés dans le secteur minier = 1 : 23	Le portefeuille de placements miniers de la SDBJ participe à des investissements dans plusieurs entreprises minières sur le territoire. Cette participation incite d'autres investisseurs institutionnels ou privés à contribuer à la mise en valeur du potentiel minéralogique du territoire. En 2020, chaque dollar investi par la SDBJ a permis un investissement total de 23 \$ d'où l'effet de levier produit de 1 : 23.
Le portefeuille de placements miniers a contribué à générer 104 919 615 \$ de travaux en exploration minière de 2018 à 2020	Le renouvellement des ressources minérales sur le territoire de la Baie-James est tributaire des travaux d'exploration qui y sont réalisés. La SDBJ contribue à la découverte des prochaines mines qui remplaceront celles actuellement actives lorsque leurs réserves seront épuisées.
7 091 482 \$ investis en développement économique (autres secteurs que minier) de 2018 à 2020	Le portefeuille de placements privés permet à la SDBJ de réaliser des investissements dédiés au développement économique dans des secteurs d'activité autres que minier. Ces investissements permettent la réalisation de projets d'affaires structurants pour l'économie de la région.
Croissance de 23,4 % du chiffre d'affaires depuis 2017	La SDBJ a connu une croissance importante de son chiffre d'affaires au cours de la période couverte par son dernier plan de développement. Cette croissance témoigne d'une organisation qui a les capacités de réaliser ses actions sur le territoire et de son intérêt à saisir les opportunités qui se présentent dans son environnement.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

La SDBJ jouit d'une notoriété positive auprès de ses partenaires sur le territoire. Cette notoriété s'est établie au fil des années et à travers d'une part, de nombreux projets d'investissement réalisés avec succès dans la région et d'autre part, les rapports respectueux de collaboration que la SDBJ entretient avec les instances locales et régionales, lors de la réalisation de ses différents mandats de gestion et d'entretien des infrastructures routières. Cette approche concertée est en accord avec la mission de l'organisation et son déploiement régionalisé sur l'ensemble du territoire lui permet d'être constamment en relation directe avec le milieu et de réagir plus efficacement à ses préoccupations. La SDBJ souhaite poursuivre cette approche et se faire davantage connaître auprès d'autres instances gouvernementales.

Un intérêt pour le développement nordique

Le développement du Nord-du-Québec suscite beaucoup d'intérêt et à tous les niveaux. La SDBJ doit y contribuer par ses actions, notamment en réalisant des partenariats et des synergies avec les autres acteurs publics et privés actifs sur le territoire. La signature de l'entente de La Grande Alliance entre le Gouvernement de la nation crie et le gouvernement du Québec en février 2020 et le Plan d'action nordique 2020-2023² permettront de générer plusieurs opportunités de développement sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James.

Ces initiatives constituent des opportunités d'affaires pour la SDBJ et favoriseront des concertations entre les acteurs régionaux en vue de réaliser des projets communs.

Des retombées économiques inégales

Le contexte économique dans le Nord-du-Québec est assez inégal entre les diverses communautés. En outre, certaines villes de la région vivent un développement très favorable alors que d'autres vivent plutôt un essoufflement de l'activité économique. Les entrepreneuriats jamésiens et cris sont encore en émergence et évoluent dans des marchés locaux restreints, ce qui réduit leur capacité à se déployer avec autant de vigueur que souhaité. Par ailleurs, plusieurs organismes de développement économique ont des projets potentiels qui représentent des occasions de développement économique pour la région et la participation à celles-ci sont des opportunités pour la SDBJ.

La Grande Alliance

Le 17 février 2020, le premier ministre du Québec, François Legault, et le grand chef du Grand Conseil des Cris et président du Gouvernement de la nation crie, Abel Bosum, ont signé un protocole d'entente envisageant notamment le prolongement du réseau ferroviaire et routier, l'électrification de certains projets industriels, le partage des infrastructures du territoire, la formation de la main-d'œuvre et l'identification de nouvelles aires protégées. Constitué de trois phases qui s'échelonnent sur une période de trente ans, ce protocole d'entente a pour objectif d'assurer la prévisibilité et la stabilité du développement économique et social du territoire d'Eeyou Istchee Baie-James et du Québec.

En soutien aux comités décisionnels (Comité de l'alliance et Comité de mise en œuvre), il a été convenu de mettre en place des comités sectoriels qui auront pour principal mandat de jouer un rôle-conseil et d'apporter un appui au Comité de mise en œuvre dans leurs champs d'intérêt respectifs. À cet effet, la SDBJ siège au sein de deux comités sectoriels, soit le Comité de l'infrastructure des transports et le Comité des métaux critiques.

² <https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/12/Plan-daction-nordique-2020-2023.pdf>

Le territoire est par ailleurs riche en ressources naturelles et représente un énorme potentiel de mise en valeur et de diversification. Pour que ce potentiel se réalise, il appartient aux acteurs économiques de mettre en place des conditions propices et la SDBJ devra y contribuer.

La situation économique de la Baie-James, comme celle des autres régions du Québec, est fragilisée par la crise sanitaire due à la pandémie de la COVID-19. Bien que cette situation soit préoccupante dans l'ensemble, les outils de développement économique dont dispose la SDBJ, notamment ses portefeuilles de placements privés et miniers, ainsi que ses infrastructures sur le territoire, lui permettent de bien se positionner pour jouer un rôle important dans la relance de l'économie régionale.

Des communautés en évolution

Un enjeu important pour les communautés nordiques est la vitalité des milieux de vie. L'éloignement entre les communautés et l'isolement de celles-ci rend difficile l'accès à certains services et le développement de projets qui stimulent la vitalité du territoire. Cela peut avoir pour conséquence de réduire l'attrait pour ces milieux de vie, ce qui rend plus difficile la rétention de la population locale ou l'incitation des travailleurs extérieurs à venir s'installer et vivre en région.

Au niveau national, le Québec est touché par un phénomène de rareté de la main-d'œuvre. Cet enjeu est exacerbé dans les régions comme le Nord-du-Québec en raison de l'isolement et de l'éloignement territorial. La rareté de la main-d'œuvre rend difficile le recrutement des travailleurs et, plus spécifiquement, des travailleurs qualifiés ayant les spécialisations recherchées dans la région. Dans ce contexte, les organisations sont portées à utiliser des stratégies de navettage de la main-d'œuvre pour pallier le manque de personnel, ce qui a des impacts négatifs sur les communautés locales et contribue également à dévitaliser les milieux de vie.

Un marché dynamique et compétitif dans l'offre de service en développement économique

Les activités d'investissement du portefeuille de placements privés se positionnent dans un marché où l'offre est importante. En effet, il existe déjà plusieurs organismes sur le territoire qui visent à favoriser le développement économique par les investissements privés. Afin de ne pas dédoubler l'offre de financement existante, la SDBJ devra repositionner son offre en financement d'entreprise afin qu'elle soit d'avantage complémentaire et qu'elle puisse contribuer à créer des synergies.

Par ailleurs, le portefeuille de placements miniers jouit d'un contexte très favorable à son développement. Il y a un certain engouement pour le développement de projets miniers sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James. De plus, le déploiement du Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques 2020-2025³ est également favorable au portefeuille de placements miniers qui vise à diversifier ses investissements dans ces types de substances minérales.

Contexte interne

La SDBJ a la chance de pouvoir déployer ses activités avec un personnel très compétent. De plus, ses effectifs semblent très satisfaits des conditions et du climat de travail offerts par l'organisation, ce qui est une force considérable dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre. Une difficulté importante pour la SDBJ est la pression des activités sur les effectifs en place. Les difficultés à recruter de la main-d'œuvre combinées à une

³https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/ressources-naturelles/Documents/PL_valorisation_mineraux_critiques_strategiques.pdf?1603973640

augmentation des exigences administratives et une forte croissance des activités ont pour conséquence d'augmenter de façon importante la charge de travail des employés.

Un aspect important du modèle d'affaires de la SDBJ est sa capacité à être flexible, agile et à offrir des services de qualité aux parties prenantes. En effet, la notoriété positive de la SDBJ vient principalement de cette capacité à répondre de manière efficace aux attentes de ses partenaires. Par ailleurs, dans la gestion des opérations de la SDBJ, certains outils de travail et certains processus ont besoin d'être actualisés. Une actualisation de ses outils de travail devrait garantir à la SDBJ la conservation de la flexibilité et de la qualité qui caractérisent ses réalisations.

Quoique la SDBJ jouit d'une bonne visibilité et d'une notoriété positive auprès de ses partenaires sur le territoire, elle a certaines limites au niveau des communications. En effet, il n'y a qu'une seule personne responsable de la gestion des communications de la SDBJ. Le site web de la SDBJ et l'usage des médias sociaux sont plutôt limités. Les ressources disponibles pour établir une stratégie efficace de réseautage et de gestion des canaux de communication sont aussi plutôt limitées. Comme la SDBJ a besoin de développer une meilleure visibilité auprès de certaines instances décisionnelles et qu'il n'existe aucune structure de promotion des communications au sein de la SDBJ, il sera important de développer cet aspect.

Bien que la SDBJ soit en bonne santé financière, elle a pour principe de gérer de façon rigoureuse son budget. Au niveau du développement économique, la SDBJ s'assure de faire des analyses complètes et diligentes des projets d'investissement, y incluant les éléments en lien avec le développement durable avant d'accorder du financement aux entreprises.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu stratégique 1 : Maintien, amélioration, prolongement et développement du réseau de transport facilitant l'accès à la région

Au cours des prochaines années, la réalisation des projets visant le développement économique de la région sera influencée, en grande partie, par les orientations stratégiques qui seront prises en matière d'accès à la région, que ce soit par les voies terrestre, aérienne, ferroviaire ou maritime. À cet égard, la SDBJ doit s'assurer que l'exécution des mandats qui lui sont confiés soit cohérente avec ses orientations afin de rendre cet accès plus rapide, moins coûteux et plus sécuritaire pour les promoteurs de projets, ainsi que pour la population. Les mandats les plus importants au niveau des infrastructures pour la SDBJ sont le projet de réfection de la route Billy-Diamond, les mandats de gestion avec le ministère des Transports, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et Hydro-Québec.

Projet de réfection de la route Billy-Diamond

La route Billy-Diamond et le chemin de Chisasibi, longs de 710 km, ont été construits au début des années 70 et n'ont pas bénéficié de travaux de réfection majeure depuis 1997. En 2014, le tronçon de la route entre Matagami et Radisson (620 km) présentait une chaussée déficiente sur environ 89 % de sa longueur, mettant ainsi en péril l'accessibilité à la région. Des infrastructures de transport sécuritaires et dans un état satisfaisant sont essentielles pour assurer le développement durable du territoire.

La SDBJ est actuellement mandatée par le gouvernement du Québec pour procéder à la réfection de la route Billy-Diamond (620 km) et le chemin de Chisasibi (90 km). Ce projet de réfection permettra de ramener la chaussée de la route dans un état satisfaisant sur 50 % de son linéaire. Le coût initial de ce projet qui devait se terminer en 2021 est de 264,7 M\$. En juin 2020, le Conseil des ministres du Québec a examiné et approuvé le mémoire concernant une modification significative au projet, visant un rehaussement budgétaire de 69,2 M\$ et la prolongation de la date de fins des travaux à 2026. Le coût total de cette phase de projet est estimé à 333,9 M\$, financé par les gouvernements du Québec et du Canada.

Phase 2 du projet de réfection de la route Billy-Diamond

Afin de sécuriser les investissements réalisés dans le cadre de la phase 1 du projet et de garantir l'accessibilité sur l'ensemble de la route, la SDBJ travaille en collaboration avec le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles pour trouver le financement nécessaire aux travaux de la phase 2 de réfection dans le but de ramener la chaussée de la route dans un état satisfaisant sur 100 % de son linéaire.

L'estimation sommaire du coût du projet par la SDBJ établit le budget total des travaux à 291 M\$; à cela, il faut ajouter 5 M\$ pour la réalisation des études préparatoires qui devraient débuter au cours de l'été 2021. Les travaux devraient se dérouler entre 2023 et 2027 et pourront commencer suite à l'inscription du projet au Plan québécois des infrastructures (PQI) 2023-2033.

Une demande de financement est en cours d'analyse au fédéral dans le cadre de l'entente bilatérale intégrée (EBI), volet des infrastructures pour les collectivités rurales et nordiques (ICRN), pour une contribution maximale de 134 M\$, représentant 50 % des coûts admissibles estimés à ce jour.

Mandats de gestion avec le ministère des Transports, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et Hydro-Québec

Au fil des années, la SDBJ a développé des compétences dans l'entretien et dans la gestion de projets d'infrastructure. Elle se voit confier de plus en plus de mandats en gestion de projets pour la réfection de routes sur le territoire par ses trois principaux clients, soit le ministère des Transports, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et Hydro-Québec. Le ministère des Transports du Québec a par exemple confié à la SDBJ des mandats de réfection totalisant une somme de 42 M\$, dans le cadre de projets de réfection de certaines routes au nord du 49^e parallèle. Le mandat a débuté en 2020 et devrait s'achever en 2024-2025, avec la possibilité que d'autres projets de réfection se rajoutent au programme. Dans une perspective de développement durable, la majorité des contrats octroyés seront exécutés par les entreprises de la région de la Baie-James. Cette approche est utilisée dans l'ensemble de nos contrats et permet à la SDBJ de maximiser les retombées économiques régionales.

La SDBJ considère que les mandats qui lui sont confiés lui permettent de contribuer à l'accroissement de l'accessibilité du territoire et au développement économique.

Mandats de gestion d'un aéroport et d'aérodromes

La SDBJ est actuellement propriétaire de l'aéroport de La Grande-Rivière et elle assure la gestion et l'entretien de l'aérodrome de Matagami pour le compte du ministère des Transports du Québec. Elle est également mandatée par Hydro-Québec pour assurer l'entretien des aérodromes de Nemiscau et de Fontanges.

La SDBJ souhaite se voir confier davantage de responsabilités dans divers projets liés au développement des infrastructures sur le territoire. La SDBJ a, entre autres, su démontrer ses compétences à réaliser des projets majeurs comme la réfection de la route Billy-Diamond. Elle s'est vu confier également un fort volume d'activités liées à l'entretien de divers tronçons routiers, en plus de son mandat principal d'entretien de la route Billy-Diamond. Le ministère des Transports du Québec, l'un des clients les plus importants de la SDBJ, se dit enclin à lui confier davantage de responsabilités. Dans le domaine de la gestion aéroportuaire, la SDBJ pourrait également se voir confier davantage de responsabilités. La flexibilité, l'agilité et la qualité de la prestation de services de la SDBJ sont des atouts importants pour elle. Ce sont des caractéristiques qui doivent être préservées.

Mandat d'exploitation des aérodromes d'Hydro-Québec à la Baie-James

La SDBJ et Hydro-Québec tiennent présentement des discussions à l'effet que la gestion et l'exploitation des aérodromes d'Hydro-Québec situés sur le territoire de la Baie-James soient transférées à la SDBJ. Il s'agit des sites de La Grande-3, La Grande-4, Fontanges et Nemiscau. Les discussions sont suffisamment avancées et il est raisonnable de croire qu'une entente devrait être conclue au cours de l'année 2021 entre les deux parties.

Il ressort des analyses que cette décision permettra de générer des économies pour Hydro-Québec et sera également rentable pour la SDBJ. Le modèle d'affaires repose sur la volonté d'ouvrir ces aérodromes pour qu'ils puissent recevoir l'aviation générale et commerciale dans une vision d'ouverture du territoire au développement et qu'ils puissent générer le plus possible de retombées économiques positives pour les communautés criées et jamésiennes. Le modèle d'exploitation des aérodromes permettra également de supporter la vision du gouvernement pour le développement en lien avec le secteur minier (stratégie de mise en valeur des minéraux critiques et stratégiques (MCS), le plan d'action nordique (PAN) et La Grande Alliance.

La SDBJ a l'intention de réaliser ce mandat de gestion en partenariat avec la SODAB/Société de développement crie, qui a manifesté son intention de prendre part à la gestion des aérodromes. À terme, le partenariat ainsi formé entre la SDBJ et la SODAB visera à prendre en charge d'autres aérodromes.

Dans ce contexte, la SDBJ souhaite renforcer ses capacités organisationnelles afin d'être mieux disposée à faire face aux défis générés par la croissance anticipée. Elle sera ainsi mieux outillée pour tirer parti des retombées économiques accrues qui devront bénéficier à la région.

Afin de répondre à l'enjeu de cette croissance anticipée du volume des activités, la SDBJ a établi deux orientations stratégiques. Elles consistent à contribuer au maintien et au développement des infrastructures d'accès terrestre et aérien de la région et à maintenir la qualité et l'agilité organisationnelles dans un contexte de croissance du volume des activités.

Orientation 1 : Contribuer au maintien et au développement des infrastructures d'accès terrestre et aérien de la région

La gestion d'infrastructures de transport fait partie de l'ADN de la SDBJ. L'approche développée par la SDBJ permet de générer d'importantes retombées régionales dans ce domaine d'activité. L'implication de la SDBJ dans les différents mandats ayant un impact sur l'accès au territoire de la Baie-James lui permet de contribuer au maintien et au développement des infrastructures d'accès terrestre et aérien dans la région. C'est pourquoi elle a décidé d'orienter sa contribution au développement de la région en assurant le maintien de ses activités habituelles et en visant une augmentation de son implication dans le développement des infrastructures permettant l'accès au territoire.

Objectif 1.1.1 : Poursuivre le mandat de gestion du programme de réfection de la route Billy-Diamond

Le projet de réfection de la route Billy-Diamond est un projet d'envergure qui permet d'améliorer l'accès terrestre au territoire. La gestion de la SDBJ dans ce projet lui permet de contribuer au maintien et à l'amélioration d'une infrastructure incontournable pour le développement économique de la région. Afin de veiller à la poursuite de ce mandat de gestion, il faut s'assurer de mesurer le taux d'avancement du projet par rapport aux objectifs attendus.⁴

Il s'agit également de valider le niveau de satisfaction des parties prenantes par rapport à l'avancement des travaux de réfection de la route Billy-Diamond. Entre autres parties prenantes à sonder, il y a Eacom Timber et ses sous-traitants, les minières Newmont, Galaxy Lithium, Corporation Elements Critiques, Kepa Transport, Autobus Maheux, Hydro-Québec, le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James et l'Administration régionale Baie-James.

La réalisation de la phase 2 du projet de réfection permettra de pérenniser les investissements consentis actuellement et de garantir la sécurité des usagers le long de la route. Obtenir le financement nécessaire à la poursuite des travaux est donc une priorité pour la SDBJ.

⁴ L'avancement global du projet se détermine en calculant tout d'abord le poids relatif (Pi) des types de travaux définis dans le périmètre du projet de réfection (chaussée, ponceaux, ponts, glissières de sécurité et déboisement). Ce poids relatif (Pi) est ensuite multiplié par l'avancement relatif (Ai) pour chaque type de travaux. Le pourcentage d'avancement global est alors donné par la $\sum [Pi * Ai]$

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
1. Taux d'avancement du projet (en terme de quantité de travaux terminés) par rapport aux objectifs attendus (mesure de départ : 62,5 % en 2020)	82 %	86 %	91 %
2. Niveau de satisfaction des parties prenantes par rapport à la réfection de la route Billy-Diamond	75 %	80 %	85 %
3. Confirmation du financement de la phase 2 du programme de réfection de la route Billy-Diamond	-	-	Oui

Objectif 1.1.2 : Poursuivre de manière efficiente les mandats de gestion de l'entretien des routes sur le territoire

Au niveau des infrastructures terrestres, la SDBJ contribue également à l'accès au territoire avec ses mandats de gestion et d'entretien des routes. La proportion de linéaire de routes sous gestion par la SDBJ est un indicateur de sa contribution à l'entretien du réseau routier sur le territoire. Avec la croissance anticipée du développement des infrastructures, la Direction des infrastructures devrait avoir l'opportunité d'augmenter sa contribution à l'entretien du réseau routier en obtenant davantage de mandats de gestion et d'entretien de routes sur le territoire au cours des prochaines années. La SDBJ vise une augmentation du linéaire de routes sous contrat de gestion d'environ 3 % pour 2023.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
4. Augmentation de la proportion linéaire de routes sous contrat de gestion par rapport à 2020 (mesure de départ : 2 246 km en 2020)	0 %	1 %	3 %

Objectif 1.1.3 : Maintenir et améliorer l'état des infrastructures faisant partie intégrante du réseau de transport de la région

Maintenir et améliorer l'état des infrastructures du réseau de transport de la région favorise l'accès au territoire. L'objectif est d'améliorer l'état des chaussées, de la visibilité, de la signalisation, des ponceaux, des ponts et de tous les aspects du réseau routier ayant un impact sur la sécurité des usagers. Évaluer la proportion de linéaire de routes sous contrat d'entretien avec la SDBJ qui est en bon état permet de voir dans quelle mesure la SDBJ contribue à la qualité du réseau routier sur le territoire. Cet enjeu est d'autant plus majeur dans le cas particulier du maintien d'actif de la route Billy-Diamond qui est préoccupant. Cette route est une infrastructure routière stratégique pour la région. Le budget d'entretien annuel de cette route en 2021 totalise 8,1 M\$ et est tout juste suffisant pour couvrir son entretien de base. La SDBJ ne dispose d'aucun budget d'immobilisation qui lui permettrait d'éviter de nouveau une accumulation de déficit de maintien d'actif. Au terme du projet de réfection de cette route qui a commencé en 2015 par la phase 1 et devant s'achever idéalement par sa phase 2 en 2027, la route sera dans un état satisfaisant sur 100 % de son linéaire. Nous estimons alors qu'il faudra annuellement un budget minimum additionnel de 10,6 M\$ pour assurer le maintien de l'infrastructure rénovée.

Par ailleurs, le bon état du réseau routier (2 246 km) sera garanti dans son ensemble en mettant en place un système de collecte du déficit de maintien d'actif; plus le déficit de maintien d'actif sera résorbé, plus on aura de linéaires de routes en bon état. Une route en bon état est une route pour laquelle l'ensemble des éléments évalués présente des valeurs d'évaluation au-dessus du seuil minimum exigé pour que l'infrastructure soit déclarée en déficit de maintien d'actif. Cet objectif sera suivi efficacement si un budget annuel de maintien d'actif conséquent est mis en place pour l'ensemble des routes.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
5. Augmentation de la proportion linéaire de routes sous contrat d'entretien avec la SDBJ en bon état sur le territoire par rapport à 2020	Établir la mesure étalon	10 %	15 %

Objectif 1.1.4 : Poursuivre le programme optimal d'entretien et de mise aux normes des bâtiments et équipements de la SDBJ ainsi que la construction de nouvelles installations

Le programme optimal d'entretien et de mise aux normes des bâtiments et équipements de la SDBJ est un programme développé par cette dernière pour rétablir un niveau convenable d'entretien des biens immobiliers et des équipements lui appartenant. La bonne condition des bâtiments et des équipements, ainsi que la construction de nouvelles installations stratégiques sont nécessaires pour assurer la qualité et l'efficacité des services offerts par la SDBJ. La proportion du programme optimal d'entretien et de mise aux normes des bâtiments et équipements de la SDBJ complétée permet de mesurer l'avancement dans ce programme. Il indique quelle proportion du programme est complétée. À la réalisation du programme, la cible de 100 % indiquera que le déficit est de 0 \$.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
6. Proportion des travaux complétés dans le cadre du programme optimal d'entretien et de mise aux normes des bâtiments et équipements de la SDBJ (mesure de départ : 22 % en 2020)	36 %	51 %	66 %

Objectif 1.1.5 : Développer le plein potentiel de l'aéroport de La Grande-Rivière

En ce qui concerne le développement des infrastructures d'accès au territoire aérien, la SDBJ a l'occasion de contribuer au développement économique de la région par ses mandats de gestion d'aéroport et d'aérodromes. Cet objectif apporte une attention particulière à l'aéroport de La Grande-Rivière dont le développement du plein potentiel permettra de contribuer de manière significative à l'accès au territoire. De surcroît, le volume de fret qui est acheminé par transport aérien est un indicateur de la contribution de l'aéroport au développement de la région. La SDBJ vise une croissance du volume de fret qui passe par l'aéroport de La Grande-Rivière afin de contribuer au développement de la région. La SDBJ vise une croissance du volume de fret d'environ 1 % par année⁵. De plus, le plein potentiel de l'aéroport de La Grande-Rivière passe par une augmentation de ses activités, ce qui génère des revenus d'exploitation. Comme l'objectif de développement de l'aéroport de La Grande-Rivière est d'atteindre un autofinancement de 100 % à terme et de

⁵ La croissance moyenne du volume de fret entre 2014 et 2020 est de 5 %. Toutefois, pour les prochaines années, Air Inuit anticipe une croissance annuelle de 1 %

pouvoir générer des bénéfices par la suite, le pourcentage d'autofinancement est donc un indicateur du développement du plein potentiel de l'aéroport et permet d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
7. Volume de fret qui passe par l'aéroport de La Grande-Rivière (mesure de départ: 9 401 642 tonnes en 2020)	9 495 600 tonnes	9 590 600 tonnes	9 686 500 tonnes
8. Pourcentage d'autofinancement (mesure de départ : 43 % en 2020)	46 %	51 %	56 %

Orientation 2 : Maintenir la qualité et l'agilité organisationnelles dans un contexte de croissance du volume des activités

Dans un contexte de croissance du volume de mandats de gestion des infrastructures, cela signifie également que le niveau d'effectifs de la SDBJ doit être ajusté selon la croissance du volume des activités. Or, la situation de surcharge actuelle sur le personnel de la SDBJ ne lui permet pas de soutenir efficacement une augmentation du volume des activités anticipées. Il importe de réviser les structures, les méthodes de travail et les outils pour alléger les processus opérationnels pour les rendre plus efficaces afin de s'assurer de maintenir la même qualité et la même agilité organisationnelles qui ont fait la notoriété de la SDBJ. Cette dernière doit également être proactive afin de bien se positionner pour se voir confier de nouveaux mandats de gestion. Il est important de maintenir les contacts avec les décideurs, suivre les avancements dans les mandats et conclure des ententes.

Objectif 1.2.1 : Maintenir une haute qualité des services dans un contexte de croissance du volume des activités

Dans ce contexte de croissance du volume des activités, il est important de s'assurer de mesurer la qualité des services qui sont rendus aux parties prenantes des divers mandats de gestion des infrastructures. Cela permet de s'assurer que la SDBJ continue d'offrir une haute qualité des services malgré la croissance du volume des activités. C'est pourquoi un indice composite de la qualité a été établi afin de mesurer la qualité des services qui sont offerts : 1) La progression de la quantité de travaux permet de mesurer l'efficacité de la SDBJ à réaliser de nouveaux travaux. 2) Le respect des échéanciers désirés par le client permet de mesurer si la réalisation des travaux respecte les délais prescrits. 3) Les économies réalisées sur le budget consenti par le client permettent de voir dans quelle mesure la SDBJ produit des résultats au-delà des attentes du client, ce qui représente un incitatif considérable pour celui-ci. 4) La proportion des travaux octroyés à des entreprises de la région, incluant les cibles de retombées économiques exigées aux entreprises externes à la région, permet d'indiquer dans quelle mesure les travaux ont des bénéfices pour les communautés locales.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
9. Indice composite de qualité	75 %	80 %	85 %

Objectif 1.2.2: Exécuter des mandats de gestion additionnels

Plusieurs projets de développement d'infrastructures devraient avoir lieu au cours des prochaines années sur le territoire. Comme une croissance du nombre de mandats de gestion des infrastructures est visée, il faut s'assurer que la SDBJ saisisse les opportunités envisagées. La valeur des mandats additionnels réalisés permet d'indiquer dans quelle mesure la SDBJ a saisi les opportunités de contribuer au développement du

réseau d'accès au territoire routier et aérien au cours de cette période. Dans une perspective où la valeur des mandats que l'on confie à la SDBJ indique que l'on a confiance en ses services, cette mesure permet également de constater si les services offerts sont toujours à la hauteur des attentes envers la SDBJ.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
10. Valeur des mandats d'infrastructure additionnels réalisés	1,5 M \$	2,0 M \$	2,5 M\$

Enjeu stratégique 2 : Maximisation des retombées économiques régionales

Forte de résultats financiers favorables, la SDBJ se retrouve dans une position privilégiée pour que ses activités d'investissement puissent contribuer davantage au développement de la région. Des ajustements sont toutefois requis afin d'adapter l'offre de service de la SDBJ aux besoins évolutifs des entreprises qui opèrent dans un environnement d'affaires nordique très particulier. La SDBJ doit être davantage entreprenante et ne pas hésiter à susciter et provoquer des initiatives.

L'offre de service de la SDBJ en diversification économique doit être repositionnée et réorientée vers des projets et des secteurs peu ou partiellement couverts afin d'être complémentaire avec celle d'autres organismes offrant des financements institutionnels souvent à des conditions perçues comme étant plus avantageuses que celles offertes par la SDBJ. En ce qui concerne le portefeuille de placements miniers, les services offerts répondent actuellement aux attentes des entreprises minières dans la région et la SDBJ souhaite maximiser sa participation aux investissements miniers sur le territoire, notamment en développant des relations avec des partenaires stratégiques.

De surcroît, la SDBJ a également un impact sur le développement économique par ses activités au niveau des infrastructures. En effet, la SDBJ est une organisation qui octroi des contrats à des entrepreneurs par l'intermédiaire de ses mandats de réfection et d'entretien des routes sur le territoire, ainsi que par sa gestion d'un aéroport et d'aérodromes. Cette situation lui permet d'avoir une stratégie d'achats de biens et de services qui favorise les entrepreneurs locaux, ce qui permet de générer des retombées économiques dans la région. La SDBJ accorde une grande importance à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable. Les orientations du plan d'action de développement durable qui traitent de ces enjeux sont pris en compte dans les critères d'analyse des projets d'investissement notamment de diversification économique et minier.

Trois orientations sont privilégiées pour tirer parti de cet enjeu : repositionner les actions du développement économique pour susciter la réalisation de projets structurants sur le territoire, augmenter la participation régionale aux investissements miniers et stimuler le développement économique et la création de richesse dans la région.

Orientation 1 : Repositionner les actions du développement économique pour susciter la réalisation de projets structurants sur le territoire

Nous constatons que l'utilisation de produits de financement développés pour les PME afin de financer de petites et très petites entreprises n'est pas avantageux. La SDBJ se propose de développer une offre de financement mieux adaptée aux réalités des plus petites entreprises en créant une gamme d'instruments financiers plus flexibles, souples et adaptatifs.

Dans un contexte où la mission de la SDBJ est de favoriser le développement économique de la région et qu'elle a les moyens d'intervenir dans des projets de plus grande envergure que ceux constituant son portefeuille actuel, la SDBJ souhaite repositionner ses actions en développement économique afin de susciter la réalisation de projets structurants sur le territoire. La SDBJ souhaite également contribuer à la diversification économique, à l'émergence de nouveaux produits ou de nouvelles technologies, à la création d'emplois dans la région et à un développement économique mieux adapté à la diversité des entreprises réparties sur le territoire. La SDBJ compte également jouer un rôle important dans la relance de l'économie régionale frappée par la crise sanitaire de la COVID-19 comme la plupart des régions du Québec.

En outre, la SDBJ a maintenant le niveau de maturité financière et organisationnelle pour réellement « susciter » la réalisation de projets structurants sur le territoire. Elle peut dorénavant agir comme un initiateur de projet, en amont du processus de création d'un projet d'affaires, et dédier des ressources à la recherche, au développement et au démarrage de projets commerciaux dans lesquels elle pourra éventuellement intéresser des investisseurs. Elle vise à agir en tant que « plateforme d'accélération et de développement de projets d'affaires » pour favoriser l'émergence et stimuler la croissance de projets nouveaux ou existants.

Les efforts de la SDBJ en développement économique seront davantage orientés vers la création de nouveaux projets caractérisés par l'innovation, le développement durable et l'implantation de nouvelles technologies, notamment des technologies propres et qui contribuent à la lutte aux changements climatiques.

Objectif 2.1.1 : Concrétiser des projets d'affaires structurants pour le territoire

La Direction du développement économique de la SDBJ va, en plus des services qu'elle offre actuellement, orienter et accroître ses actions en développement économique afin d'agir aussi comme une « plateforme d'accélération et de développement de projets d'affaires ». Même si la finalité de cette initiative est connue, les détails de son opérationnalisation restent à préciser. Aussi, il est plausible de penser que certains partenaires régionaux puissent avoir un intérêt à y être associés. La SDBJ demeure ouverte à ce type de collaboration, du moins dans une phase de démarrage et de déploiement de cette initiative. Comme la plateforme d'accélération et de développement de projets d'affaires s'inscrit dans le portefeuille de placements privés de la SDBJ, le financement des projets doit avoir pour objectif de générer suffisamment de bénéfices pour s'autofinancer à long terme. De surcroît, le but recherché par cette initiative est de susciter l'émergence de projets d'affaires structurants, rentables et capables de générer des bénéfices qui pourront être réinvestis dans la région.

Dans le contexte actuel, il existe peu de projets privés dans la région, ainsi qu'une grande variabilité des situations socioéconomiques, tant entre les municipalités qu'entre les communautés cibles. Néanmoins, plusieurs entrepreneurs de la région ont des idées et des projets non réalisés dont ils sont hésitants à partager de peur d'en perdre le contrôle. La SDBJ s'assurera de mettre en place un outil de développement économique qui inspire la confiance des promoteurs de la région afin de permettre l'éclosion de ces idées et de les transformer en véritables projets d'affaires. Ainsi, elle pourra étudier ces projets avec les entrepreneurs pour en évaluer le potentiel et la faisabilité technico-économique. Il est également possible, dans certaines circonstances, qu'elle puisse intervenir pour soutenir des PME de proximité qui sont essentielles au maintien d'un niveau de service satisfaisant pour la population. L'objectif étant également de contribuer à améliorer la vitalité des milieux de vie pour les communautés de la région.

Projets d'affaires innovateurs et structurants

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) définit l'innovation comme étant la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Cette définition débouche sur quatre types d'innovation notamment de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation selon le Manuel d'Oslo publié en 2005 par l'OCDE.

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation renchérit que l'innovation est un processus concret qui se planifie, qui est réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. L'innovation est donc un moyen pour une entreprise ou un organisme d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur.

La première année sera consacrée à la conception et à l'opérationnalisation de cette plateforme. C'est à partir de la deuxième année que pourront émerger de nouveaux projets structurants issus du déploiement de cette approche de développement économique. Le niveau de maturité de la plateforme et son impact sur le développement économique du territoire seront mesurés par le nombre de nouveaux projets structurants concrétisés c'est-à-dire ceux qui auront franchi progressivement les étapes de conception et atteint la commercialisation, et dans lesquels la SDBJ aura investi.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
11. Nombre de nouveaux projets structurants concrétisés	0	1	1

Objectif 2.1.2 : Accroître le soutien aux entreprises de la région

Pour mieux servir sa clientèle, la SDBJ compte également mettre en place, dans son portefeuille de placements privés actuel, deux volets distincts selon la taille des entreprises avec lesquelles elle fait affaire.

Un volet à l'intention des petites entreprises (Volet 1). Ce programme sera mieux adapté aux réalités des plus petites entreprises. L'objectif est de répondre au besoin de soutenir les projets d'affaires de plus petite taille sachant que ces entreprises ont un impact important sur le développement économique de la région. Il est important d'alléger le processus décisionnel et de suivi, tant pour cette clientèle que pour la SDBJ.

Un volet ciblant plus spécifiquement les projets de plus grande envergure (Volet 2) qui sont susceptibles de générer davantage de bénéfices et de retombées économiques. L'investissement dans Nordic Kraft à Label-sur-Quévillon est un exemple inspirant de ce type d'investissement et la SDBJ souhaite faire davantage d'investissements de cette nature. L'objectif est de continuer à favoriser le développement économique dans la région en misant sur l'effet de levier des investissements de la SDBJ pour attirer des investissements importants en région. Ainsi, la SDBJ travaille en synergie et en complémentarité avec d'autres partenaires gouvernementaux et régionaux tels qu'Investissement Québec, la Société du Plan Nord, l'Administration régionale Baie-James et la Société de développement crie afin d'appuyer les secteurs porteurs actuels et d'avenir. La SDBJ privilégie la collaboration et la concertation avec ses partenaires en vue de garantir l'efficacité et le succès de ses actions. La responsabilité sociale des entreprises sur le territoire et la mise en pratique des principes de développement durable sont des critères importants évalués lors de l'analyse des projets.

Le nombre de projets, les montants investis par le portefeuille de placements privés et l'effet de levier permettent d'évaluer la contribution effective des investissements réalisés sur le territoire pour chacun des volets du portefeuille.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
12. Nombre de projets (mesure de départ : 1 à 2 projets par année entre 2015 et 2020)	2 projets (Volet 1) 2 projets (Volet 2)	2 projets (Volet 1) 2 projets (Volet 2)	3 projets (Volet 1) 3 projets (Volet 2)
13. Montants investis (mesure de départ : près de 850 k\$ investis par année entre 2015 et 2020)	125 k\$ (Volet 1) 1,5 M\$ (Volet 2)	175 k\$ (Volet 1) 2 M\$ (Volet 2)	200 k\$ (Volet 1) 2,5 M\$ (Volet 2)
14. Effet de levier ⁶	Au moins 1:3 (Volet 1) Au moins 1:10 (Volet 2)	Au moins 1:3 (Volet 1) Au moins 1:10 (Volet 2)	Au moins 1:3 (Volet 1) Au moins 1:10 (Volet 2)

⁶ L'effet de levier correspond à la proportion de l'investissement réalisé par la SDBJ sur le coût global du projet.

Orientation 2 : Favoriser la diversification et augmenter les ressources minérales de la région

Il y a un fort potentiel minéral à considérer sur le territoire. En effet, la répartition de l'investissement minier par région permet de constater que depuis 2006, le Nord-du-Québec devient un acteur important pour le Québec. La répartition de l'investissement pour l'exploration minière montre bien ce phénomène avec une augmentation de 109 %.

Par ailleurs, cette analyse prend en compte uniquement les investissements miniers, mais ne considère pas la nature des substances minérales pour lesquelles ces fonds sont dépensés. Le Nord-du-Québec détient un potentiel significatif à développer pour les métaux de base et l'or. Or, il détient également un large éventail de minéraux critiques et stratégiques à développer; minéraux industriels servant aux hautes technologies et à la filiale énergétique. À ce titre, les prévisions de la demande mondiale dans certaines commodités retrouvées sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James sont en croissance.

Une augmentation des investissements et de la demande pour certaines commodités sera plus importante dans le futur pour la région du Nord-du-Québec. C'est à ce titre que le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James devra se positionner comme un joueur important qui est maintenant en amont de la demande anticipée.

Il s'agit d'une occasion de favoriser la diversification, la mise en valeur et l'exploitation des ressources minérales, ce qui devrait engendrer une augmentation des retombées économiques territoriales. Développer une stratégie qui permet d'augmenter la participation régionale dans le financement de travaux d'exploration minière devrait permettre de favoriser des retombées économiques auprès des acteurs qui sont présents sur le territoire, tout en favorisant la diversification des ressources minérales. Dans ce contexte, la SDBJ se propose d'offrir aux forces vives de la région, l'opportunité de redéfinir comment elles peuvent s'unir pour soutenir le développement minier tout en augmentant significativement leur influence auprès de cette industrie afin qu'elle adopte des pratiques qui sont en phase avec les grands principes de développement durable chers aux populations locales.

Objectif 2.2.1 : Accroître et diversifier les investissements du portefeuille de placements miniers

Pour maximiser la mise en valeur du potentiel minéral de la région, il est de mise d'augmenter la capacité de la SDBJ à soutenir financièrement les projets d'exploration. Le montant des investissements en région permet d'évaluer dans quelle mesure le portefeuille de placements miniers de la SDBJ contribue au développement économique de la région.

De plus, la SDBJ souhaite bonifier son impact sur la région par des interventions diversifiées tant au niveau des commodités recherchées par les juniors d'exploration, que par la maturité des entreprises financées. Elle mise sur sa connaissance du milieu pour identifier et soutenir de façon dynamique les promoteurs de projets d'exploration. L'établissement d'un plan de diversification du portefeuille de placements miniers permettra d'intégrer divers aspects du modèle d'investissement comme le type de ressource minérale et la capitalisation boursière dans sa stratégie d'investissement. Le montant total investi permet de mesurer la contribution de la SDBJ aux investissements miniers dans la région et d'évaluer son impact sur le développement économique

Croissance des investissements dans le Nord-du-Québec

La croissance des investissements dans la région du Nord-du-Québec a connu depuis 2000, une augmentation de 714 % contre 540 % en Abitibi-Témiscamingue et 483 % sur la Côte-Nord. Il est intéressant de constater que l'Abitibi-Témiscamingue n'est plus au premier rang des sommes dépensées pour les activités minières de toutes sortes. Cette tendance s'explique certainement par la maturité des camps miniers. Historiquement, la grande majorité des sommes dépensées dans l'industrie l'était en Abitibi-Témiscamingue, mais aujourd'hui, les ressources de cette région s'épuisent et les infrastructures nécessaires à l'industrie minière sont déjà en place. Ce contexte amène les investisseurs à se tourner vers des régions plus éloignées, où l'exploration est immature, mais où les chances de découvertes de nouveaux gisements en sont augmentées.

de la région. L'atteinte des objectifs du plan de diversification du portefeuille de placements miniers permettra d'évaluer la progression de sa mise en œuvre effective.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
15. Montant total des investissements réalisés par le portefeuille de placements miniers (mesure de départ : moyenne annuelle des investissements des 5 dernières années, 1,4 M\$)	1,6 M\$	2,0 M\$	2,5 M\$
16. Atteinte des objectifs du plan de diversification du portefeuille de placements miniers	Élaboration du Plan	À déterminer	À déterminer

Objectif 2.2.2 : Promouvoir le développement durable des ressources minérales

La promotion du développement durable fait partie intégrante de la mission de la SDBJ. Parmi les stratégies qui permettent de promouvoir le développement durable, la SDBJ cherche à intégrer des exigences relatives au développement durable dans ses critères de financement auprès d'organisations qui sollicitent la contribution de la SDBJ dans leur montage financier. D'ailleurs, elle a contribué au développement de la norme ECOLOGO, une norme qui a été lancée en octobre 2019. La proportion de financement accordé à des sociétés accréditées par cette norme permet de valider que le portefeuille de placements miniers favorise le développement d'entreprises minières qui intègrent de hauts standards en matière de développement durable dans leurs pratiques.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
17. Proportion des investissements à des sociétés accréditées par la norme ECOLOGO dans le portefeuille de placements miniers	10 %	15 %	20 %

Orientation 3 : Stimuler le développement socioéconomique et la création de richesse dans la région

La SDBJ a également un impact sur le développement économique de la région par ses activités en gestion des infrastructures. La SDBJ est un employeur important sur le territoire qui participe également à plusieurs tables de concertation et qui s'implique dans plusieurs organismes et partenariats régionaux de développement économique. À titre d'exemple, la SDBJ s'implique auprès des organismes de développement économique des villes de Chibougamau, Chapais, Lebel-sur-Quévillon, Matagami et auprès des organismes de développement du tourisme tels que Tourisme Baie-James et Tourisme Eeyou Istchee. La SDBJ demeure à l'écoute des besoins exprimés par son milieu et souhaite même renforcer sa collaboration afin d'apporter son soutien et sa participation aux projets prioritaires dans la région. Afin de continuer à avoir des impacts positifs sur le territoire par le développement des infrastructures et par son statut de donneur d'ordres, la SDBJ doit s'assurer de continuer à stimuler la création de richesse dans la région, d'une part avec l'ensemble de ses activités et d'autre part par la promotion de l'implantation d'infrastructures stratégiques sur le territoire.

Objectif 2.3.1 : Structurer et maximiser les collaborations avec des partenaires potentiels

Du côté du portefeuille de placements privés, un fort réseau d'affaires et de partenariats efficaces seront les principaux atouts pour susciter et favoriser l'émergence d'entrepreneurs et de projets susceptibles de stimuler le développement économique et la création de richesse dans la région. Pour être impliqué dans les projets

à fort potentiel de retombées économiques, il faut miser sur un réseau qui permettra d'être informé et présent lors des différentes phases de discussions. Il faut penser et mettre en place des actions de réseautage (structurer) et constamment alimenter (maximiser) le réseau. Les partenaires privilégiés seront identifiés tant au niveau des acteurs régionaux que des gouvernements provincial et fédéral. C'est le cas des ministères et organismes à vocation économique tels que l'Administration régionale Baie-James, Investissement Québec, le ministère de l'Économie et de l'Innovation, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, la Société de développement crie, Développement Économique Canada, Ressources naturelles Canada, etc.

Au niveau des investissements dans le secteur minier, la SDBJ constate un certain retrait des grands producteurs dans l'exploration minérale. Ces sociétés délèguent davantage cette portion du cycle de développement minier aux sociétés juniors d'exploration. Ces changements font en sorte que les campagnes d'exploration nécessitent de plus importants financements qu'auparavant ce qui induira des ajustements significatifs dans l'offre de financement des investisseurs institutionnels.

Bien que le portefeuille de placements miniers ait atteint un niveau de maturité intéressant, il y a lieu de réfléchir à l'opportunité d'en accroître la capitalisation afin de le repositionner comme joueur incontournable pour les sociétés désireuses de réaliser des travaux sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James. Certes, la SDBJ doit poursuivre les partenariats avec les divers fonds institutionnels et il y a lieu de profiter de ces changements dans la structure de l'industrie afin de positionner une nouvelle offre de financement institutionnel nordique réunissant des investisseurs régionaux afin de donner à la région un certain pouvoir d'influence sur les décisions qui vont influencer son développement.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
18. Nombre de nouveaux partenariats conclus (mesure de départ : 2 nouveaux partenariats en 2020)	2	3	4

Objectif 2.3.2 : Générer des retombées économiques directes dans la région

Outre le développement économique que génèrent le portefeuille de placements privés et le portefeuille de placements miniers, les activités de la SDBJ permettent également d'avoir des retombées économiques directes sur le territoire. Au niveau des infrastructures, les contrats d'achats de biens et de services auprès des entrepreneurs locaux permettent de générer des retombées économiques ayant un impact sur le développement de la région. La proportion de retombées économiques directes de ces contrats permet d'évaluer dans quelle mesure les activités de la SDBJ créent de la richesse sur le territoire. Il faut noter qu'en raison de l'importance du chantier de la route Billy-Diamond, ce projet a un statut particulier dans l'évaluation des retombées économiques pour la région. Bien que la SDBJ ait tout de même recours à des entrepreneurs locaux pour une partie significative du projet, ces entrepreneurs ne sont pas en mesure de participer à la même hauteur à ce projet, qu'aux autres projets réguliers de la SDBJ.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
19. Proportion des retombées économiques directes et indirectes ⁷ des contrats d'achats de biens et de services alloués par la SDBJ, excluant les contrats alloués dans le cadre du projet de réfection de la route Billy-Diamond (mesure de départ : 73,1 % en 2020)	80 %	80 %	80 %
20. Proportion des retombées économiques directes et indirectes des contrats d'achats de biens et de services alloués par la SDBJ, dans le cadre du projet de réfection de la route Billy-Diamond (mesure de départ : 19 % en 2020 de retombées économiques directes)	30 %	30 %	30 %

Enjeu stratégique 3 : Performance organisationnelle

La SDBJ jouit d'une notoriété positive auprès de ses nombreux partenaires sur le territoire. Par ailleurs, elle manque de visibilité auprès de certains acteurs importants du développement économique comme certaines instances gouvernementales et certains acteurs du milieu des affaires. Elle doit établir une structure mieux adaptée pour faire la promotion de l'organisation.

À l'intérieur de l'organisation, la satisfaction des employés de la SDBJ est relativement élevée. Le volet financier demeure au cœur des capacités organisationnelles de la SDBJ. Une gestion serrée des budgets et une analyse rigoureuse des projets d'investissement demeurent à l'avant-plan des préoccupations managériales. La SDBJ est propriétaire de plusieurs bâtiments et équipements. Dans une perspective de saine gestion, elle doit accorder une attention particulière au maintien en bon état de ses actifs. Enfin, la transformation numérique constitue un défi de taille. Les outils de communication, de gestion et de sécurité de l'information doivent ainsi tous faire partie des préoccupations de la SDBJ.

Les différentes obligations liées à une saine gouvernance d'une société d'État sont également source d'intérêt pour les gestionnaires de la SDBJ. Il est de mise d'accorder une attention particulière au respect des différents cadres normatifs auxquels la SDBJ est soumise.

En outre, l'enjeu pour la SDBJ est d'être une organisation performante qui soit en mesure de saisir les opportunités afin de favoriser le développement économique du territoire. Quatre orientations alignées avec les fonctions de la SDBJ permettent de déterminer les priorités d'action pour assurer une performance organisationnelle soit : 1) établir et déployer une stratégie globale et cohérente de communication et de promotion, 2) maintenir un cadre de travail stimulant et attrayant, 3) optimiser les processus opérationnels et 4) maintenir un suivi financier rigoureux.

⁷ Les retombées économiques indirectes considérées concernent toutes les activités de sous-traitance.

Orientation 1 : Établir et déployer une stratégie globale et cohérente de communication et de promotion

Les communications de la SDBJ ont besoin d'être raffermies pour augmenter la notoriété positive de la SDBJ auprès de certaines parties prenantes. Actuellement, les activités de communication sont assez limitées et il faut mettre davantage d'efforts dans cette fonction de l'organisation. Que ce soit la prise en charge des médias sociaux, la gestion du site web et l'application d'une stratégie de communication (incluant les activités de réseautage); toutes ces activités doivent être réévaluées et investies tant à l'interne qu'à l'externe.

Objectif 3.1.1: Augmenter la notoriété positive et la visibilité de la SDBJ

Le déploiement et l'établissement d'une stratégie globale de communication et de promotion de l'organisation vise à augmenter la notoriété positive et la visibilité de la SDBJ. L'une des stratégies prévues pour que la SDBJ soit plus visible consiste à encourager la participation des membres du comité de direction à des activités de réseautage. Cette stratégie devrait permettre d'avoir une plus grande présence de la SDBJ à plusieurs niveaux et de favoriser le développement de partenariats et de relations lui permettant de mieux déployer et assurer son rôle comme instance de développement économique sur le territoire.

De surcroît, l'objectif consiste également à augmenter la notoriété positive de la SDBJ. L'un des moyens pour surveiller son image auprès des parties prenantes consiste à évaluer le niveau de satisfaction de sa clientèle lorsqu'elle offre des services. Cette mesure devrait permettre de donner un aperçu partiel de sa notoriété auprès d'une portion de ses parties prenantes.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
21. Nombre d'activités de réseautage	Établir la mesure étalon	Augmentation de 10 %	Augmentation de 10 %
22. Niveau de satisfaction de la clientèle	Établir la mesure étalon	Supérieur ou égal à la dernière mesure	Supérieur ou égal à la dernière mesure

Orientation 2 : Maintenir un cadre de travail stimulant et attrayant

Comme la SDBJ cherche à augmenter ses activités, l'accès à une main-d'œuvre qui contribue aux activités de la SDBJ est un enjeu important à considérer pour être une organisation performante. Dans le contexte social actuel, il y a un phénomène de rareté de la main-d'œuvre qui pourrait avoir pour impact de ralentir la capacité de la SDBJ à assumer cette volonté de croissance de ses activités. Il est donc important de maintenir un cadre de travail stimulant et attrayant pour les gens qui travaillent au sein de la SDBJ. Il s'agit d'une stratégie importante à déployer pour assurer la rétention des effectifs et favoriser l'embauche de main-d'œuvre supplémentaire pour répondre aux objectifs de croissance des activités.

Objectif 3.2.1 : Maintenir et accroître le niveau de satisfaction des employés

Dans le cadre de travail actuel, le niveau de satisfaction des employés est considérablement élevé. Il s'agit d'un atout indéniable pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre. Tous les efforts doivent être mis de l'avant pour maintenir un cadre de travail stimulant et attrayant. C'est pourquoi il faut s'assurer que le niveau de satisfaction des employés soit supérieur ou égal au cours des prochaines années.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
23. Niveau de satisfaction des employés (mesure de départ = 86,2 % en 2020)	Supérieur ou égal à la dernière mesure	Supérieur ou égal à la dernière mesure	Supérieur ou égal à la dernière mesure

Orientation 3 : Optimiser les processus opérationnels

La SDBJ doit optimiser ses processus opérationnels pour continuer d'être une organisation performante et en mesure d'assumer la croissance anticipée de ses activités au cours des prochaines années. En effet, les processus opérationnels d'une organisation peuvent avoir un impact sur sa capacité à être une organisation performante. Dans un contexte où une croissance des activités est anticipée, il faut s'assurer que les effectifs en place aient les moyens de composer avec tous ces défis et que l'organisation puisse améliorer ses mécanismes de gestion et de gouvernance.

Objectif 3.3.1 : Réviser, améliorer, mettre en place et évaluer les processus administratifs clés

Certains processus internes de la SDBJ reposent sur des documents papier et on peut escompter plusieurs bénéfices en termes d'efficacité en faisant un passage vers le numérique. De plus, les outils de communication organisationnelle et les outils de gestion informatisés doivent être revus (gestion de projets, relation client, gestion contractuelle, gestion documentaire, outil de travail collaboratif, etc.). Le développement des compétences numériques du personnel sera primordial afin d'assurer le succès de la transformation numérique et les méthodes de suivi financier et comptable dans certains projets. De plus, la disponibilité des informations financières se doit d'être plus rapide afin de faciliter la prise de décisions au moment opportun. La transformation numérique des processus permettra une meilleure efficacité des processus décisionnels. Le nombre d'améliorations implantées permet de suivre la progression de cet objectif.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
24. Nombre de processus administratifs améliorés	2	2	2

Orientation 4 : Maintenir un suivi financier rigoureux

La SDBJ étant un organisme autre que budgétaire, elle doit autofinancer ses différentes activités et suivre de près ses résultats financiers. Dans ce contexte, la gestion serrée des budgets est importante. En outre, le maintien d'un suivi rigoureux des finances permet à la SDBJ d'avoir un meilleur contrôle sur sa performance organisationnelle. Il faut s'assurer d'avoir un suivi permettant de savoir rapidement si la SDBJ est dans une situation financière qui la rend performante et de répondre efficacement aux attentes des parties prenantes. La bonne information financière l'aidera à prendre des décisions stratégiques pour atteindre ses objectifs et adapter ses actions lorsqu'elle se heurte à des imprévus. De surcroît, c'est la capacité de la SDBJ à s'adapter à son contexte qui lui a permis d'être résiliente aux changements importants qu'elle a vécu depuis sa création.

Objectif 3.4.1 : Générer des bénéfices d'exploitation

Les bénéfices d'exploitation permettent d'indiquer dans quelle mesure la SDBJ est performante au niveau financier. Pour que cet indicateur soit pertinent, il faut exclure les bénéfices du projet de réfection de la route Billy-Diamond, puisque le caractère exceptionnel du projet pourrait fausser la mesure. Un bon suivi financier de la SDBJ devrait permettre d'assurer une croissance positive, bien que modérée, du bénéfice net d'exploitation. En outre, cet indicateur met également en commun la contribution de chacune des directions aux

bénéfices de la SDBJ alors que des attentes plus précises concernant les rendements attendus individuellement seront adressées spécifiquement pour chacune des directions.

Indicateur de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
25. Bénéfice d'exploitation (note 1)	1 600 942 \$ (note 2)	1 680 989 \$ (+ 5 %)	1 765 038 \$ (+ 5 %)

Note 1 : Excluant le projet de réfection de la route Billy-Diamond et les revenus de subvention liés à l'acquisition d'immobilisations.

Note 2 : $1\,917\,115 \$ - 316\,173 \$ = 1\,600\,942 \$$

Tableau synoptique :

Plan de développement 2021-2023

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. Elle peut notamment susciter, soutenir et participer à la réalisation de projets visant ces fins.

Vision

Être une organisation entreprenante et reconnue, dont les réalisations génèrent d'importantes retombées économiques pour le territoire.

Valeurs

Compétence, agilité, collaboration, respect et intégrité.

Enjeu stratégique 1 : Maintien, amélioration, prolongement et développement du réseau de transport facilitant l'accès à la région

Orientations	Objectifs	Indicateurs de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
Orientation 1 : Contribuer au maintien et au développement des infrastructures d'accès terrestre et aérien de la région	1.1.1 Poursuivre le mandat de gestion du programme de réfection de la route Billy-Diamond	1 Taux d'avancement du projet (en terme de quantité de travaux terminés) par rapport aux objectifs attendus (mesure de départ : 62,5 % en 2020)	82 %	86 %	91 %
		2 Niveau de satisfaction des parties prenantes par rapport à la réfection de la route Billy-Diamond	75 %	80 %	85 %
		3 Confirmation du financement de la phase 2 du programme de réfection de la route Billy-Diamond	-	-	Oui
	1.1.2 Poursuivre de manière efficiente les mandats de gestion de l'entretien des routes sur le territoire	4 Augmentation de la proportion linéaire de routes sous contrat de gestion par rapport à 2020 (mesure de départ : 2 246 km en 2020)	0 %	1 %	3 %
	1.1.3 Maintenir et améliorer l'état des infrastructures faisant partie intégrante du réseau de transport de la région	5 Augmentation de la proportion linéaire de routes sous contrat d'entretien avec la SDBJ en bon état sur le territoire par rapport à 2020	Établir la mesure étalon	10 %	15 %
	1.1.4 Poursuivre le programme optimal d'entretien et de mise aux normes des bâtiments et équipements de la SDBJ ainsi que la construction de nouvelles installations	6 Proportion des travaux complétés dans le cadre du programme optimal d'entretien et de mise aux normes des bâtiments et équipements de la SDBJ (mesure de départ : 22 % en 2020)	36 %	51 %	66 %
	1.1.5 Développer le plein potentiel de l'aéroport de La Grande-Rivière	7 Volume de fret qui passe par l'aéroport de La Grande-Rivière (mesure de départ : 9 401 642 tonnes en 2020)	9 495 600 tonnes	9 590 600 tonnes	9 686 500 tonnes
		8 Pourcentage d'autofinancement (mesure de départ : 43 % en 2020)	46 %	51 %	56 %
Orientation 2 : Maintenir la qualité et l'agilité organisationnelles dans un contexte de croissance du volume des activités	1.2.1 Maintenir une haute qualité des services dans un contexte de croissance du volume des activités	9 Indice composite de qualité	75 %	80 %	85 %
	1.2.2 Exécuter des mandats de gestion additionnels	10 Valeur des mandats d'infrastructure additionnels réalisés	1,5 M\$	2,0 M\$	2,5 M\$

Enjeu stratégique 2 : Maximisation des retombées économiques régionales

Orientations	Objectifs	Indicateurs de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
Orientation 1 : Repositionner les actions du développement économique pour susciter la réalisation de projets structurants sur le territoire	2.1.1 Concrétiser des projets d'affaires structurants pour le territoire 2.1.2 Accroître le soutien aux entreprises de la région	11 Nombre de nouveaux projets structurants concrétisés	0	1	1
		12 Nombre de projets (mesure de départ : 1 à 2 projets par année entre 2015 et 2020)	2 projets (Volet 1) 2 projets (Volet 2)	2 projets (Volet 1) 2 projets (Volet 2)	3 projets (Volet 1) 3 projets (Volet 2)
		13 Montants investis (mesure de départ : près de 850 k\$ investis par année entre 2015 et 2020)	125 k\$ (Volet 1) 1,5 M\$ (Volet 2)	175 k\$ (Volet 1) 2 M\$ (Volet 2)	200 k\$ (Volet 1) 2,5 M\$ (Volet 2)
		14 Effet de levier	Au moins 1:3 (Volet 1) Au moins 1:10 (Volet 2)	Au moins 1:3 (Volet 1) Au moins 1:10 (Volet 2)	Au moins 1:3 (Volet 1) Au moins 1:10 (Volet 2)
Orientation 2 : Favoriser la diversification et augmenter les ressources minérales de la région	2.2.1 Accroître et diversifier les investissements du portefeuille de placements miniers	15 Montant total des investissements réalisés par le portefeuille de placements miniers (mesure de départ : moyenne annuelle des investissements des 5 dernières années, 1,4 M\$)	1,6 M\$	2,0 M\$	2,5 M\$
		16 Atteinte des objectifs du plan de diversification du portefeuille de placements miniers	Élaboration du Plan	À déterminer	À déterminer
	2.2.2 Promouvoir le développement durable des ressources minérales	17 Proportion des investissements à des sociétés accréditées par la norme ECOLOGO dans le portefeuille de placements miniers	10 %	15 %	20 %
Orientation 3 : Stimuler le développement socioéconomique et la création de richesse dans la région	2.3.1 Structurer et maximiser les collaborations avec des partenaires potentiels 2.3.2 Générer des retombées économiques directes dans la région	18 Nombre de nouveaux partenariats conclus (mesure de départ : 2 nouveaux partenariats en 2020)	2	3	4
		19 Proportion des retombées économiques directes et indirectes des contrats d'achats de biens et de services alloués par la SDBJ, excluant les contrats alloués dans le cadre du projet de réfection de la route Billy-Diamond (mesure de départ : 73,1 % en 2020)	80 %	80 %	80 %
		20 Proportion des retombées économiques directes et indirectes des contrats d'achats de biens et de services alloués par la SDBJ, dans le cadre du projet de réfection de la route Billy-Diamond (mesure de départ : 19 % en 2020 de retombées économiques directes)	30 %	30 %	30 %

Enjeu stratégique 3 : Performance organisationnelle

Orientations	Objectifs	Indicateurs de performance	Cible 2021	Cible 2022	Cible 2023
Orientation 1 : Établir et déployer une stratégie globale et cohérente de communication et de promotion	3.1.1 Augmenter la notoriété positive et la visibilité de la SDBJ	21 Nombre d'activités de réseautage	Établir la mesure étalon	Augmentation de 10 %	Augmentation de 10 %
		22 Niveau de satisfaction de la clientèle	Établir la mesure étalon	Supérieur ou égal à la dernière mesure	Supérieur ou égal à la dernière mesure
Orientation 2 : Maintenir un cadre de travail stimulant et attrayant	3.2.1 Maintenir et accroître le niveau de satisfaction des employés	23 Niveau de satisfaction des employés (mesure de départ : 86,2 % en 2020)	Supérieur ou égal à la dernière mesure	Supérieur ou égal à la dernière mesure	Supérieur ou égal à la dernière mesure
Orientation 3 : Optimiser les processus opérationnels	3.3.1 Réviser, améliorer, mettre en place et évaluer les processus administratifs clés	24 Nombre de processus administratifs améliorés	2	2	2
Orientation 4 : Maintenir un suivi financier rigoureux	3.4.1 Générer des bénéfices d'exploitation	25 Bénéfice d'exploitation	1 600 942 \$	1 680 989 \$ (+ 5 %)	1 765 038 \$ (+ 5 %)

Annexe 1

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES

PRÉVISIONS FINANCIÈRES 2021-2023

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS	PRÉVISIONS 2021	PRÉVISIONS 2022	PRÉVISIONS 2023
ACTIVITÉS DE SERVICES			
Revenus	35 749 025 \$	44 598 091 \$	44 188 121 \$
Dépenses	<u>32 302 278 \$</u>	<u>40 589 613 \$</u>	<u>39 968 421 \$</u>
Marge brute avant amortissement	3 446 747 \$	4 008 478 \$	4 219 700 \$
Amortissement	<u>673 035 \$</u>	<u>677 429 \$</u>	<u>681 910 \$</u>
Marge brute	<u>2 773 712 \$</u>	<u>3 331 049 \$</u>	<u>3 537 790 \$</u>
ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE			
Développement et investissements			
Revenus	1 334 901 \$	1 367 984 \$	1 434 611 \$
Dépenses	<u>1 295 211 \$</u>	<u>1 318 416 \$</u>	<u>1 342 193 \$</u>
Marge brute avant amortissement	39 690 \$	49 568 \$	92 418 \$
Amortissement	<u>29 712 \$</u>	<u>30 306 \$</u>	<u>30 912 \$</u>
Marge brute	<u>9 978 \$</u>	<u>19 262 \$</u>	<u>61 506 \$</u>
Relais routier du km 381			
Revenus	6 833 594 \$	6 724 665 \$	6 801 523 \$
Subventions liées à l'acquisition d'immobilisations	316 173 \$	- \$	- \$
Dépenses	<u>5 825 268 \$</u>	<u>5 709 875 \$</u>	<u>5 793 396 \$</u>
Marge brute avant amortissement	1 324 499 \$	1 014 790 \$	1 008 127 \$
Amortissement	<u>537 991 \$</u>	<u>544 417 \$</u>	<u>550 972 \$</u>
Marge brute	<u>786 508 \$</u>	<u>470 373 \$</u>	<u>457 155 \$</u>
Marge brute totale	<u>796 486 \$</u>	<u>489 634 \$</u>	<u>518 660 \$</u>
ACTIVITÉS DU SIÈGE SOCIAL			
Revenus	272 693 \$	303 807 \$	304 943 \$
Dépenses	<u>1 613 531 \$</u>	<u>1 967 411 \$</u>	<u>2 008 823 \$</u>
Frais généraux avant amortissement	(1 340 838) \$	(1 663 604) \$	(1 703 880) \$
Amortissement	<u>312 245 \$</u>	<u>389 441 \$</u>	<u>399 123 \$</u>
Frais généraux	<u>(1 653 083) \$</u>	<u>(2 053 044) \$</u>	<u>(2 103 003) \$</u>
Revenus	44 506 386 \$	52 994 546 \$	52 729 197 \$
Dépenses	<u>41 036 288 \$</u>	<u>49 585 314 \$</u>	<u>49 112 833 \$</u>
Bénéfice avant amortissement	3 470 098 \$	3 409 232 \$	3 616 365 \$
Amortissement	<u>1 552 983 \$</u>	<u>1 641 593 \$</u>	<u>1 662 918 \$</u>
Bénéfice avant projet de réfection	<u>1 917 115 \$</u>	<u>1 767 639 \$</u>	<u>1 953 447 \$</u>
PROJET DE RÉFECTION DE LA ROUTE BILLY-DIAMOND			
Revenus	13 115 670 \$	13 416 889 \$	29 667 556 \$
Dépenses	<u>2 080 557 \$</u>	<u>2 010 554 \$</u>	<u>2 637 737 \$</u>
Bénéfice avant amortissement	11 035 113 \$	11 406 335 \$	27 029 819 \$
Amortissement	<u>8 771 353 \$</u>	<u>11 113 054 \$</u>	<u>11 435 583 \$</u>
Bénéfice net	<u>2 263 760 \$</u>	<u>293 281 \$</u>	<u>15 594 236 \$</u>
BÉNÉFICE NET	<u>4 180 875 \$</u>	<u>2 060 920 \$</u>	<u>17 547 683 \$</u>

Annexe 2
Société de développement de la Baie-James
Projections d'investissements et d'immobilisations
2021-2023

	2021	2022	2023	Total
Investissements				
- Secteur minier	1 600 000 \$	2 000 000 \$	2 500 000 \$	6 100 000 \$
- Autres secteurs de l'économie (volet 1)	125 000 \$	175 000 \$	200 000 \$	500 000 \$
- Autres secteurs de l'économie (volet 1)	1 500 000 \$	2 000 000 \$	2 500 000 \$	6 000 000 \$
Total	3 225 000 \$	4 175 000 \$	5 200 000 \$	12 600 000 \$
Immobilisations				
- Réfection de la route Billy-Diamond	85 108 223 \$	14 000 000 \$	12 000 000 \$	111 108 223 \$
- Ressources informationnelles	217 100 \$	250 000 \$	275 000 \$	742 100 \$
- Véhicules, machinerie et équipements	321 500 \$	350 000 \$	400 000 \$	1 071 500 \$
- Aéroport de la Grande-Rivière	1 853 847 \$	1 200 000 \$	1 300 000 \$	4 353 847 \$
- Aéroports HQ - machinerie	-	1 300 000 \$	2 500 000 \$	3 800 000 \$
- Immeubles	1 299 600 \$	1 500 000 \$	2 000 000 \$	4 799 600 \$
- Relais routier du km 381	405 300 \$	425 000 \$	450 000 \$	1 280 300 \$
Total	89 205 570 \$	19 025 000 \$	18 925 000 \$	127 155 570 \$

Annexe 3
Société de développement de la Baie-James
Besoins de fonds et de financement
2021-2023

	2021	2022	2023	Total
Besoins opérationnels (marge de crédit)				
- Besoins de liquidités ponctuels	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$
Besoins d'investissement en immobilisations				
- Ligne électrique du relais routier du km 381	2 744 284 \$	- \$	- \$	2 744 284 \$
- Autres immobilisations	- \$	2 750 000 \$	4 500 000 \$	7 250 000 \$
Sous-total	2 744 284 \$	2 750 000 \$	4 500 000 \$	9 994 284 \$
Réfection de la route Billy-Diamond				
- Contributions du gouvernement fédéral (court terme)	29 082 369 \$	12 463 873 \$	5 002 605 \$	46 548 847 \$
- Contributions du gouvernement provincial (long terme)	37 647 716 \$	32 278 035 \$	27 448 357 \$	97 374 108 \$
Sous-total	66 730 085 \$	44 741 908 \$	32 450 962 \$	143 922 955 \$
Total	74 474 369 \$	52 491 908 \$	41 950 962 \$	158 917 239 \$

BILAN DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2018-2020

MISSION

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

VISION

Œuvrer au développement du plein potentiel économique de la région.

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs/Cibles	Résultats obtenus à la fin de 2020 (résultats cumulatifs 2018-2020)
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 3 nouveaux projets structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020	⇒ Cible atteinte ⇒ 4 projets ont été soutenus.
			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 3 nouveaux projets ou partenariats structurants auront été soutenus d'ici la fin 2020	⇒ Cible atteinte ⇒ 5 nouveaux projets ou partenariats structurants ont été soutenus.
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 : les 39 investissements réalisés totalisent 5 938 151 \$ et l'effet de levier a été de 17,6. Le rendement annuel moyen a été de 27 %.
				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 pour les investissements et l'effet de levier : les investissements ont atteint 7 091 482 \$; l'effet de levier a été de 46,4. ⇒ Cible non atteinte au niveau du rendement : 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 ⇒ 1 projet novateur a été soutenu pour un investissement de 110 000 \$. L'effet de levier a été de 7,5.
		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 atteinte en 2018 ⇒ Cible non atteinte en 2019 et 2020 ⇒ 2018 : 19 743 099 \$ (81,4 %) ⇒ 2019 : 24 343 605 \$ (76,8 %) ⇒ 2020 : 23 151 378 \$ (73,1 %)

				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 globalement ⇒ 2018 : 33 110 309 \$ (85,6 %) ⇒ 2019 : 32 637 224 \$ (53,0 %) ⇒ 2020 : 10 514 154 \$ (19,3 %)
				Proportion des salaires versés par la Société à ses employés résidant dans la région ⇒ La proportion sera supérieure à 70 %	⇒ Cible atteinte de 2018 à 2020 ⇒ 2018 : 3 004 532 \$ (73,6 %) ⇒ 2019 : 2 979 309 \$ (75,2 %) ⇒ 2020 : 3 485 900 \$ (76,4 %)
DES INFRASTRUCTURES STRATÉGIQUES POUR LA RÉGION	ORIENTATION 3 Contribuer au développement, à l'entretien et à l'exploitation d'infrastructures stratégiques pour la région	AXE 5 Entretien, exploitation et préservation d'infrastructures stratégiques sous mandat de la SDBJ	06 – Réaliser le mandat de gestion du projet de réfection de la route de la Baie-James	Indice de performance des coûts (IPC), indice de performance des délais (IPD) et indice de performance pour l'achèvement du projet (IPAP) ⇒ L'IPC et l'IPD sont supérieurs à 1,0 chaque semestre ⇒ L'IPAP est inférieur ou égal à 1,0 chaque semestre	⇒ 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 0,90 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 0,80 au 30 septembre 2020.
				Délai de production des rapports d'avancement stipulés au plan de gestion du projet ⇒ 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	⇒ Cible atteinte : le délai de production moyen indiqué au rapport mensuel a été de 13,5 jours. ⇒ Cible atteinte : le délai de production moyen indiqué au rapport sommaire a été de 43,3 jours. ⇒ Cible atteinte : le délai de production indiqué au rapport annuel a été de 120 jours.
			07 – Mettre en place des pratiques tarifaires conformes aux meilleures pratiques de l'industrie à l'aéroport de La Grande-Rivière	Date de mise en place de la nouvelle grille tarifaire ⇒ D'ici le 31 décembre 2018	⇒ Cible atteinte en 2020 et non en 2018 ⇒ La nouvelle grille tarifaire a été mise en place en 2020.
		08 – Assurer la rentabilité de l'exploitation du relais routier du km 381	Marge brute générée par l'exploitation du relais routier ⇒ Atteinte ou dépassement des marges brutes suivantes : – Année 2018 : 326 671 \$ – Année 2019 : 378 698 \$ – Année 2020 : 393 851 \$	⇒ 2018 : 252 537 \$ Cible non atteinte ⇒ 2019 : 457 904 \$ Cible atteinte ⇒ 2020 : 531 868 \$ Cible atteinte	
		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 ⇒ 2018 : 42,8 % ⇒ 2019 : 39,2 % ⇒ 2020 : 43,4 %
			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 3 nouveaux mandats d'ici la fin 2020	⇒ Cible non atteinte ⇒ 2 nouveaux mandats ont été obtenus.
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 atteinte 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 ⇒ L'avancement dans la mise en œuvre du programme est de 22 % au 31 décembre 2020.	

		AXE 8 Ressources humaines	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 ⇒ Transmission du programme aux membres du personnel le 17 décembre 2019 et participation rétroactive au 1 ^{er} janvier 2019.	
		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 d'exploitation cumulé a été de 10 597 450 \$.	
				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 atteinte partiellement ⇒ Un audit de conformité a été réalisé en août 2019 pour le système de gestion de la sécurité et de la sûreté à l'aéroport de La Grande-Rivière.
					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