

Collection
Études de cas d'entreprises
d'économie sociale

no ES0803
L'entreprise d'économie sociale
Les Services adaptés Transit
et son directeur général,
Daniel Berthiaume

Sandrine LeVasseur
Marie-Claire Malo

avril 2008

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – ES0803

L'entreprise d'économie sociale *Les Services adaptés Transit* et son directeur général, *Daniel Berthiaume*

Sandrine LeVasseur

Marie-Claire Malo

ISBN-10 : **2-89605-228-3**

ISBN-13 : **978-2-89-605-228-8**

EAN : **9782896052288**

Dépôt légal : 2008

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.crises.uqam.ca>.

Denis Harrisson
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURES

Sandrine LEVASSEUR, HEC 2007, est étudiante à la maîtrise en développement régional à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Sous la direction d'Anyck Dauphin et de Guy Chiasson, elle réalise son mémoire sur la contribution de la forêt de l'Outaouais au développement de cette région. Elle occupe également un poste d'analyste junior à Statistique Canada. Membre étudiante du CRISES et du Groupe de recherche sur le commerce équitable (HEC Montréal), elle a réalisée, en 2006, sous la direction de Marie-Claire Malo, un cours projet du DESS en gestion portant sur Les Services adaptés Transit et son directeur général.

Marie-Claire MALO, est professeure titulaire dans le service de l'enseignement du management à HEC Montréal, école de gestion affiliée à l'Université de Montréal. Membre régulière du CRISES, elle coordonne le Groupe de recherche sur le commerce équitable, à HEC Montréal. Elle est également membre de l'équipe interuniversitaire de recherche sur le commerce équitable (financée par le FQRSC).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAU, ENCADRÉ ET FIGURE	ix
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
1. LA MISSION ET LA GOUVERNANCE DE TRANSIT	3
2. LE PARCOURS DE DANIEL BERTHIAUME	5
3. L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET DU TRANSIT	7
4. L'ENTRÉE DU TRANSIT DANS LE COMMERCE ÉQUITABLE.....	9
5. LA STRUCTURATION DU TRANSIT	11
6. LA CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	15

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Secteurs d'activité du Transit	10
ENCADRÉ 1	Organigramme du Transit.....	12
FIGURE 1	Répartition des employés	14

RÉSUMÉ

*Le présent cas pédagogique relate une période de l'évolution de l'entreprise **Les Services adaptés Transit**, marquée par l'arrivée d'un nouveau directeur général : **Daniel Berthiaume**.*

L'objectif du cas est de fournir une mise en situation permettant de réfléchir à la place et au rôle des entrepreneurs sociaux dans le développement de l'économie sociale et solidaire. Rappelons que : « Dans une école de gestion, « un cas » est un document pédagogique qui vise, outre le transfert de connaissances, l'acquisition d'apprentissages et d'habiletés axés sur la pratique de la profession.

C'est un document qui relate un pan de la vie d'une organisation ou d'une expérience de gestion, présentant soit un problème de gestion qui appelle une solution de type prise de décision et plan d'action, soit une description qui se prête à une analyse visant à illustrer une problématique de gestion, à poser un diagnostic, à établir un pronostic, etc. ».

(Centre de cas, www.hec.ca)

*Sandrine LeVasseur
Marie-Claire Malo*

INTRODUCTION

Le présent cas pédagogique¹ relate une période de l'évolution de l'entreprise *Les Services adaptés Transit*, marquée par l'arrivée d'un nouveau directeur général : *Daniel Berthiaume*. L'objectif du cas est de fournir une mise en situation permettant de réfléchir à la place et au rôle des entrepreneurs sociaux dans le développement de l'économie sociale et solidaire.

¹ Les auteures remercient Luc K. Audebrand, professionnel de recherche du GRCÉ, doctorant membre du CRISES, pour sa collaboration ainsi que les membres du conseil d'administration et le directeur général du Transit (dir.general@letransit.com) qui ont permis la réalisation et la diffusion de ce cas. Les auteures tiennent également à souligner l'appui financier reçu du FQRSC dans le cadre du projet de recherche interuniversitaire sur le commerce équitable coordonné par Corinne Gendron. Ce cas fait partie des travaux du Groupe de recherche sur le commerce équitable, HEC Montréal.

1. LA MISSION ET LA GOUVERNANCE DE TRANSIT

Les Services adaptés Transit² est une entreprise montréalaise située dans l'est de la ville. C'est une des 44 entreprises adaptées existant au Québec, parmi lesquelles, sept sont situées à Montréal. La mission du Transit est de créer, de développer et de maintenir des conditions optimales d'emploi pour des personnes handicapées. Les bénéfices générés par les activités marchandes sont un moyen de parvenir à cette fin. Près de 60 % des revenus de l'entreprise d'économie sociale proviennent d'activités marchandes alors que le reste provient de subventions gouvernementales.

Dans le plan de développement stratégique 2002-2007, on peut lire que le projet d'entreprise entourant la mission du Transit intègre trois dimensions : la vision, les valeurs et la stratégie. « La stratégie du Transit est la définition des moyens de vivre la mission de la façon la plus opportune, en vue d'atteindre l'objet de la vision, tout en respectant les valeurs. La vision du Transit est de devenir une institution de référence comme centre de travail adapté par l'efficacité de ses activités et par l'épanouissement de ses employés. Les valeurs promulguées sont la dignité des personnes, l'autonomie dans le travail comme source d'épanouissement, la qualité du travail, la franchise en toute situation, la crédibilité de l'organisation et la responsabilisation.»

Organisme à but non lucratif, le Transit possède un statut associatif. L'assemblée générale annuelle rassemble une quinzaine de membres. Le conseil d'administration comprend 11 administrateurs qui partagent une vision d'affaire commune. Les membres du conseil se réunissent tous les deux mois. Ils exercent diverses professions : comptable, psychologue, informaticien, agent d'immeubles, consultant en gestion, etc. Aucun d'entre eux n'a de lien familial avec les personnes handicapées qui travaillent pour le Transit et leur participation volontaire à la direction du Transit date, pour plusieurs, de nombreuses années.

En 2002, les administrateurs du Transit amorcent le renouveau de l'entreprise. Ils engagent un nouveau directeur général, Daniel Berthiaume, recruté par une agence de chasseurs de têtes.

²

www.letransit.com

2. LE PARCOURS DE DANIEL BERTHIAUME

Au début des années 1980, Daniel Berthiaume étudie en animation des petits groupes et en communication à Rimouski, dans la région du Bas-Saint-Laurent, au Québec. En même temps qu'il poursuit ses études dans ces deux certificats, il travaille comme éducateur dans une garderie. Le personnel y est syndiqué et Daniel devient président du syndicat régional. Il est aussi très engagé dans le milieu communautaire : il travaille comme bénévole dans une radio communautaire et dans un bar communautaire.

En 1983, Daniel déménage à Montréal pour entreprendre un baccalauréat en psychosociologie de la communication à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Il termine en 1985. En 1986, il crée avec quatre associés une firme de gestion de programmes d'aide aux employés (PAE). Il quitte l'entreprise un an plus tard parce qu'il ne partage pas la même vision que ses partenaires en affaires. En 1987, Daniel devient directeur général d'un centre de la petite enfance (CPE) qui accueille une clientèle d'origine multiethnique. Daniel, qui a voyagé dans plus de 20 pays, y supervise des employés originaires d'une dizaine de pays. Il élabore les politiques du CPE et en supervise l'application. Comme le CPE est syndiqué, il négocie, gère et interprète la convention collective, en plus de son travail régulier de supervision. De plus, il conclut des ententes avec les organismes partenaires.

Pendant qu'il travaille comme gestionnaire au CPE, Daniel suit, à temps partiel, le programme de MBA de HEC Montréal. Dans le cadre d'un cours-projet à HEC, il rédige un guide d'implantation de l'approche de la qualité totale dans le milieu qu'il connaît le mieux : les services de garde. *Pour un service de garde de qualité* paraît aux Éditions Logiques, en 1992, un an après que Daniel a obtenu son MBA.

En 1989, Daniel devient membre du conseil d'administration de l'Office des services de garde à l'enfance du Gouvernement du Québec et, de 1993 à 1997, il en est le vice-président. De 1995 à 1997, il est aussi vice-président de l'Association du personnel de direction des services de garde du Québec et membre du conseil d'administration de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance. De 1997 à 1999, Daniel est membre de l'exécutif canadien de l'Organisation mondiale pour l'éducation préscolaire.

En 2000, après de nombreuses années dans le milieu des services à la petite enfance, Daniel entreprend de relever un nouveau défi. Il devient directeur d'une entreprise d'insertion sociale par le travail, l'Atelier de meubles et de recyclage Ahuntsic Cartierville (AMRAC). Il est à la tête de 45 employés et gère un budget de 1,8 million \$. Pendant deux années, il restructure l'organisme, élabore le plan stratégique, redéfinit les rôles et responsabilités du personnel, crée de nouveaux produits plus conformes à la mode, revoit les liens avec les partenaires et la communauté. De plus, il est à l'origine de l'ouverture de la boutique Bois Urbains sur la rue Saint-Denis, où on vend des meubles de qualité fabriqués ou recyclés par l'entreprise d'insertion.³

3

www.amrac.org

3. L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET DU TRANSIT

La création du Centre Transit, premier nom du Transit, remonte au début des années 1970. En lien avec la politique de désinstitutionalisation adoptée par le gouvernement du Québec, l'Hôpital Louis-Hyppolite-Lafontaine donne leur congé à un grand nombre de patients qui souffrent de problèmes psychiatriques. Le nouveau contexte suscite la création de plusieurs foyers d'hébergement pour les patients qui se retrouvent sans résidence. L'initiative de fonder le Transit vient d'un groupe de personnes qui dirigent ce réseau de foyers. Dans le but de donner une possibilité de réinsertion sociale aux personnes qui souffrent de déficience intellectuelle, ce groupe décide de leur offrir un travail rémunéré qui leur permettrait de développer leur autonomie et qui faciliterait ainsi leur intégration dans un milieu de travail. Le Transit développe alors différentes activités : la couture, la cuisine, l'assemblage et l'ébénisterie. Le 10 septembre 1975, le Transit, jusqu'ici une association de fait, obtient le statut juridique de corporation sans capital action, communément appelé organisme sans but lucratif (OSBL) ou organisme à but non lucratif (OBNL). Le statut associatif permet la production d'excédents des revenus sur les dépenses, mais non la distribution de ceux-ci. Ces derniers doivent être réinvestis dans la mission.

En 1978, le gouvernement du Québec adopte une loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale. Cette loi prévoit la création et le financement des Centres de travail adapté (CTA) accrédités par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), un organisme gouvernemental dont la mission est de promouvoir les intérêts des personnes handicapées, de favoriser leur intégration scolaire, professionnelle, économique et sociale, de veiller à la coordination des services qui leur sont dispensés ainsi que d'informer et de conseiller ces personnes.

En 1980, le Transit devient une entreprise adaptée accréditée par l'OPHQ. Elle est reconnue comme une entreprise qui emploie « une majorité de personnes handicapées qui, en raison de leur incapacités, sont considérées comme étant productives, mais non compétitives sur le marché régulier du travail »⁴. Les organismes accrédités reçoivent de l'OPHQ une aide financière pour payer leur masse salariale afin de compenser la productivité moindre du personnel handicapé. Depuis le 1^{er} avril 2006, l'accréditation et le programme de subvention aux entreprises adaptées relèvent non plus de l'OPHQ mais d'Emploi-Québec⁵.

⁴ www.ophq.gouv.qc.ca

⁵ www.emploi.quebec.net

Les activités du Transit évoluent par « tâtonnements », par essais et erreurs dans la recherche de créneaux rentables. Par exemple, le Transit fait une tentative dans le domaine du recyclage de vêtements et d'autres textiles, qu'on transforme en chiffons industriels et revend ensuite aux États-Unis. Malheureusement, ce projet est un échec. Les handicaps des employés des entreprises adaptées exigent l'exécution de tâches simples en plus d'un encadrement particulier. La régularité et la répétition au travail sont des aspects sécurisants pour les personnes qui présentent un problème de santé mentale, plus spécifiquement pour celles qui souffrent de déficience intellectuelle. En 1981, un incendie détruit la moitié de l'établissement du Transit. Seul l'atelier d'ébénisterie demeure fonctionnel à l'intérieur de l'immeuble. Afin de pallier la fermeture des autres ateliers, l'organisme présente une nouvelle offre de services en entretien ménager. En 1989, l'atelier d'ébénisterie ferme définitivement ses portes par manque de rentabilité. En 1993, le Transit se trouve une vocation supplémentaire, soit la surveillance d'immeubles. Lors de la réouverture de son usine en 2000, l'entreprise se lance également dans la logistique, plus précisément dans l'emballage et la manutention de différents produits. Le dernier secteur d'activité nouvellement exploité par le Transit est le commerce équitable.

4. L'ENTRÉE DU TRANSIT DANS LE COMMERCE ÉQUITABLE

En novembre 2005, le centre de distribution de produits équitables Équita s'ajoute aux activités du Transit à la suite d'une entente partenariale avec l'entreprise Équita. Cette dernière appartient à Oxfam-Québec dans une proportion de 80 % et à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) dans une proportion de 20 %.⁶ Le Transit effectue l'emballage et la distribution (en gros) de produits équitables de marque Équita, tels le sucre, le riz, le chocolat, etc. Le personnel du Transit emballe aussi des documents promotionnels d'Équita. De plus, le Transit achète, torréfie et distribue du café équitable pour l'entreprise Équita. En 2006, le Transit décide de lancer sa propre marque de café, le café Nelligan. Puis, en 2006 également, le Transit lance sur son site Internet une section de commerce électronique appelée l'Équimarché.⁷

« L'entrée dans le commerce équitable a été une suite logique à l'emballage et à la manutention. En fait, le centre de distribution de produits équitables vient pallier la baisse d'activité dans le secteur de l'emballage et de la manutention due à la concurrence des entreprises établies en Asie » explique Daniel Berthiaume, qui est à l'origine du projet. Le directeur général du Transit était à la recherche d'une idée d'activité nécessitant la proximité du consommateur afin de minimiser le risque de délocalisation vers un pays étranger. « La torréfaction du café a été la solution puisque le café, une fois torréfié, doit être consommé dans un court délai. Notre visite, en France, d'un centre d'aide au travail spécialisé dans la torréfaction du café montrait que c'était réalisable. Le centre d'aide au travail est l'équivalent du centre de travail adapté au Québec », précise Daniel Berthiaume qui ajoute : « Le café est le produit équitable le plus intéressant, car le processus demande des travaux simples et répétitifs. Cela permet de créer des emplois exécutables par du personnel handicapé. De plus, les marges y sont très intéressantes à cause de la popularité et du prix du marché du café. »

En décembre 2005, le directeur général fait le point sur les différents secteurs d'activité du Transit pour en faire la présentation aux membres du conseil d'administration (voir tableau). Daniel rappelle que sur les sept entreprises adaptées établies à Montréal, six œuvrent dans le domaine de l'emballage et de la manutention ou dans l'entretien et la sécurité, et deux d'entre elles, dont le Transit, font ces deux activités à la fois. Il ajoute que les secteurs d'activité actuels du Transit sont également exploités par des entreprises privées et que les pays étrangers deviennent de plus en plus des concurrents directs en ce qui a trait à la manutention de produits.

⁶ www.equita.qc.ca

⁷ www.equimarche.ca

La concurrence est donc assez féroce. « De ce fait, les services offerts doivent être diversifiés par rapport à l'entreprise privée et doivent également être d'excellente qualité afin que le Transit préserve sa place dans le marché » explique le directeur général de la compagnie.

TABLEAU 1
Secteurs d'activité du Transit

SECTEUR	ENTRETIEN MÉNAGER	SÉCURITÉ	EMBALLAGE
<i>Marché</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stable ○ Secteur public québécois à la recherche de fonds (possibilité de coupures ou de transformation des contrats) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exigences plus élevées pour ce qui est de la qualification du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Baisse générale du volume des produits manufacturés au Canada ○ Concentration de la distribution auprès de quelques gros joueurs ○ Tous les CTA du domaine ont des difficultés, même chose en France
<i>Compétition</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grosses entreprises bien intégrées et compétitives ○ Petits entrepreneurs à rabais 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nouveaux joueurs qui réduisent les prix 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disparition d'un CTA
<i>Le Transit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dépendance par rapport au secteur public et parapublic québécois ○ Augmentation de la rentabilité, mais difficulté à dégager une plus-value⁸ ○ Difficulté à être compétitif pour les contrats basés sur la surface plutôt que payés à l'heure 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Amélioration notable de la formation des employés ○ Dépendance par rapport à Euréka ○ Syndicalisation des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sous-utilisation de la capacité ○ Équipements rudimentaires ○ Amélioration de la productivité ○ Dépendance par rapport à l'agence PB ○ Augmentation du nombre de préposés

Source : Les Services adaptés Transit, *Mise en œuvre de la mission*, Décembre 2005, page 4.

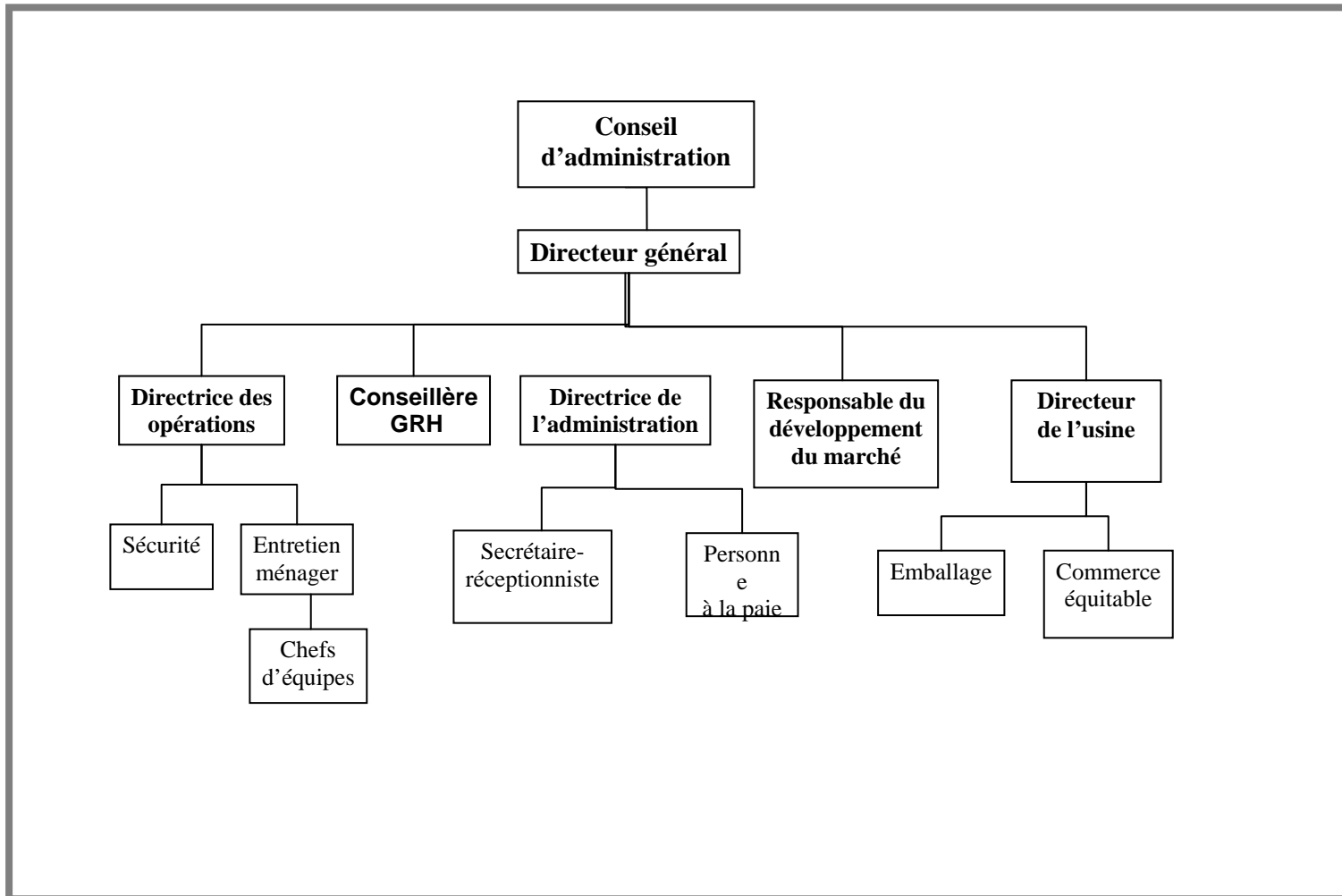
⁸ La rentabilité est la capacité à dégager un excédent des revenus sur les dépenses, tandis que la plus-value d'une activité indique si l'activité en question a une certaine valeur ajoutée par rapport aux autres activités, par exemple la torréfaction requiert une expertise, donc il y a plus-value, mais l'emballage non spécialisé n'en dégage pas.

5. LA STRUCTURATION DU TRANSIT

Le conseil d'administration, sous la présidence de Pierre Lafrance, entreprend une mise à jour de la stratégie par une reformulation de la mission. Mais beaucoup reste à faire. Il n'y a aucun écrit sur le plan de la gestion et aucune description des tâches pour le poste de directeur général. Tout est centralisé, le travail n'est pas délégué. Il manque aussi une politique et une échelle salariale pour le personnel administratif. Le conseil d'administration confie donc au nouveau directeur général le mandat de structurer l'entreprise.

À son arrivée à la direction du Transit, Daniel, avec l'accord du conseil d'administration, procède à l'embauche d'un personnel administratif et de cadres. Tout d'abord, il engage une conseillère en gestion des ressources humaines qui s'occupe, entre autres, de la planification d'activités avec le personnel administratif et les employés. Trois activités sont prévues au cours de l'année : un souper de Noël, une sortie à la cabane à sucre et une activité pendant la période estivale. Pour souligner le trentième anniversaire du Transit, l'activité de l'été est une croisière sur le fleuve pour assister aux feux d'artifices. Par la suite, Daniel crée le poste de responsable du développement du marché pour lequel il emploie une personne qui possède un baccalauréat en marketing. Ce nouveau cadre s'occupe principalement du développement du marché pour l'emballage et le centre de distribution de produits équitables. La fonction de directeur d'usine est maintenant remplie par un ingénieur en production. Le poste de contrôleur est remplacé par celui de directrice de l'administration. Les chefs d'équipe pour l'entretien ménager dirigent désormais les employés, alors qu'anciennement, ces personnes ne voyaient qu'à la commande des produits ménagers. Enfin, des personnes handicapées sont embauchées pour répondre à la demande croissante du centre de distribution de produits équitables. Le nouvel organigramme est le suivant :

ENCADRÉ 1 Organigramme du Transit



En 2003, Daniel implante les normes ISO dans toutes les activités. « L'entretien ménager, rappelle-t-il, était ISO-9002 avant que je sois nommé, mais c'était un ISO de façade, si on peut dire, un ISO pour obtenir certains contrats. J'ai implanté ISO dans toutes les activités, effectué le passage vers 9001-2000. Je l'ai rendu véritablement opérationnel comme outil d'amélioration de la qualité. »

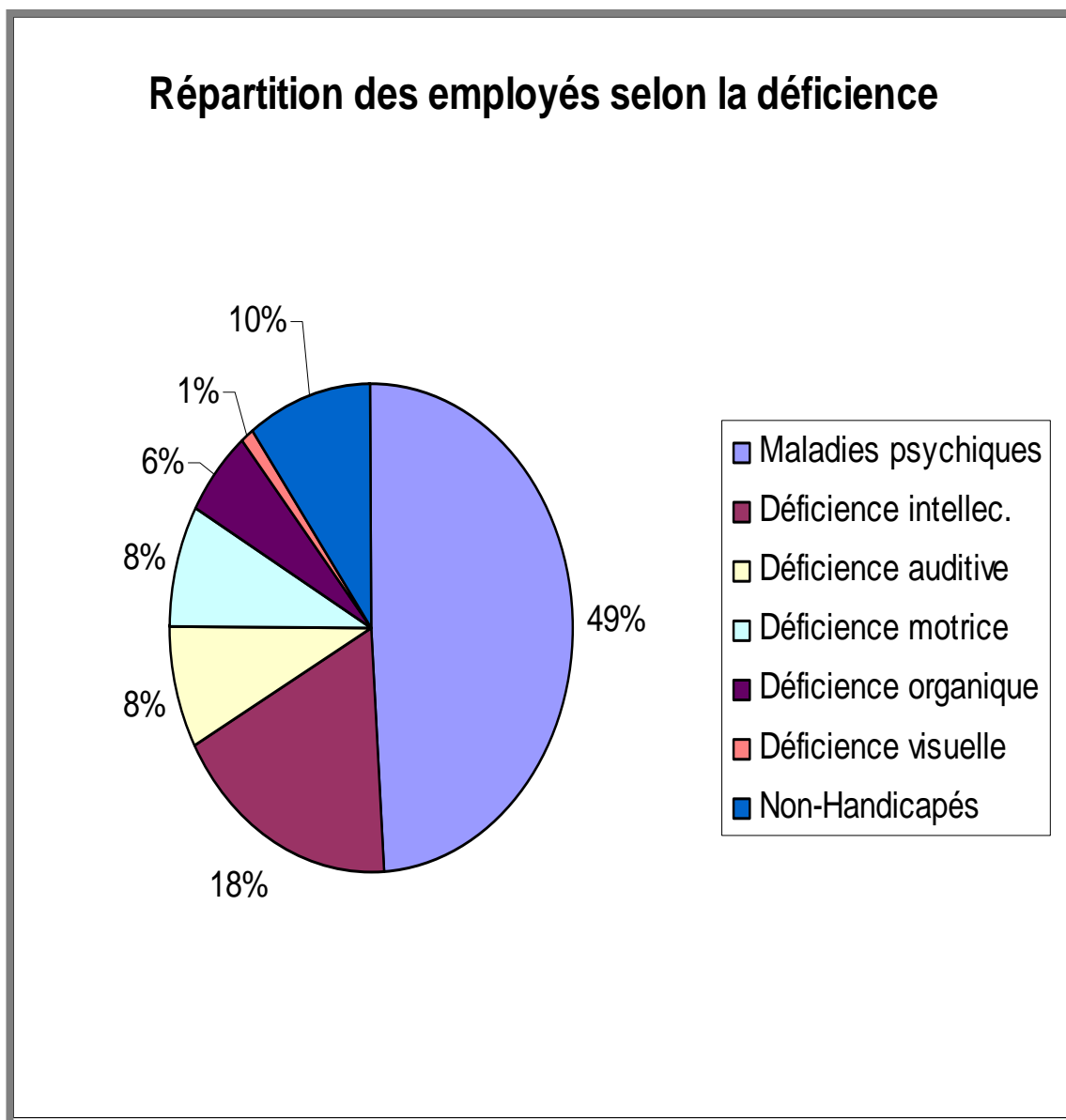
Pour postuler pour un poste au Transit, les personnes handicapées doivent communiquer avec le Service externe de main-d'œuvre (SEMO)⁹, une association sans but lucratif qui a pour mandat d'orienter la personne handicapée vers la ressource la mieux adaptée pour elle en fonction de ses capacités et de ses besoins. Le SEMO s'assure que le candidat respecte les critères d'admissibilité au programme gouvernemental. Par la suite, la décision d'embauche est prise par un comité formé d'un fonctionnaire d'Emploi-Québec et d'un représentant du Transit.

Aujourd'hui, en 2006, des employés de Transit sont à l'œuvre 24 heures sur 24 et ce, 365 jours par année. Le Transit a 130 employés, dont 115 qui souffrent d'un handicap (voir figure).

9

www.sdem-semb.org

FIGURE 1
Répartition des employés



Le personnel masculin forme les trois quarts de la main-d'œuvre. La majorité des employés travaillent à l'extérieur de l'usine chez des clients situés un peu partout sur l'île de Montréal. La plupart des lieux de travail des employés en entretien ménager sont situés à proximité des lignes de métro, de façon à ce que l'accès en soit facile.

6. LA CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Pour Daniel, le Transit n'est pas seulement une entreprise adaptée, mais aussi une entreprise d'économie sociale. Cinq principes proposés par le Chantier de l'économie sociale du Québec¹⁰ définissent ce genre d'entreprise. Tout d'abord, son objectif premier doit être de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de faire du profit. Deuxièmement, elle doit avoir une autonomie de gestion par rapport à l'État. Selon le troisième principe, le processus de décision doit être démocratique. Le quatrième principe stipule que l'entreprise doit défendre la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus. Finalement, pour être considérée comme une entreprise d'économie sociale, elle doit adhérer aux principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle et collective.

L'année 2006 s'achève. Daniel Berthiaume en est maintenant à sa quatrième année à la tête de l'entreprise associative Les Services adaptés Transit. En plus de diriger le Transit, il est aussi trésorier membre de l'exécutif du Chantier de l'économie sociale du Québec et membre du conseil d'administration du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)¹¹, filiale du Chantier. Au conseil d'administration du Chantier, il est représentant du Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA)¹².

Daniel, fort d'une vingtaine d'années d'expérience comme gestionnaire et entrepreneur social, n'hésite pas à apporter sa collaboration au Chantier en plus d'assumer la direction générale du Transit. « Cet automne, le Québec affiche ses valeurs ! », peut-on lire sur le site du Chantier. En cette « Saison de l'économie sociale et solidaire », Daniel participera au prochain Sommet de l'économie sociale et solidaire, les 16 et 17 novembre 2006.

¹⁰ www.chantier.qc.ca

¹¹ www.fonds-risq.qc.ca

¹² www.cqea.qc.ca