

## 캐나다 퀘백의 연대협동조합 3)

“사회적기업은 어떻게 사회적 목적과 경제적 목표를 조화시켜낼 수 있을까.”

Jean-Pierre Girard, University of Sherbrook, Canada, in co-operation with Genevieve Langlois,

많은 유럽국가들에서 다중이해관계자 협동조합들은 사회적이고 경제적인 차원이 혼합된 새로운 요구들에 부응하면서 협동조합 모델의 개선에 긍정적으로 기여하고 있다. 그러나 연대협동조합들이 있는 캐나다의 퀘백을 제외하면 북미지역에서 이러한 모델은 아주 제한적인 영향을 주고 있다. 퀘백에서는 지난 1997년부터 2007년까지 10년 동안 479개의 연대협동조합이 설립되었다. 연대협동조합은 시민사회의 새로운 활동가들을 유인해내면서 성장해왔다. 실제로 연대협동조합들은 환경, 레저, 공정무역, 보건처럼 협동조합의 새로운 테마를 포함한 여러 산업분야에서 다양하고 독창적인 방식으로 설립될 수 있다.

이 장은 우선 전지구적 차원에서 다중이해관계자 협동조합의 발전에 대하여 개괄하고, 퀘백 연대협동조합들의 이념적 배경에 대하여 설명할 것이며, 개념적 정의와 정책적 처방을 내리는 법적 규정에 대하여 소개할 것이다. 이 장에서는 1997년 법제화 이후의 형식적 발전에 대한 간략한 소개와 현재 협동조합의 숫자와 참여자 수, 관련산업분야 및 지역적 분포와 관련된 자료도 이어진다. 마지막 장은 연대협동조합들이 사회통합에 미친 영향에 대한 연구프로젝트의 주요점들을 간략하게 서술하고, 보건분야에서 발전하고 있는 연대협동조합들을 주요하게 살펴볼 것이다. 끝으로 몇가지 조언도 제시할 것이다.

## 서문

북미의 그 어떤 지역과도 달리 시간이 지날수록 캐나다의 퀘백은 협동조합이 성장하기에 좋은 토양으로 명성을 얻게 되었다. 협동조합은 천연자원에서 주택, 보건, 장례절차 등의 서비스 업종에 이르기까지 광범위한 산업분야에서 발견된다. 최근까지 협동조합의 세가지 주요 유형은 생산협동조합, 노동자협동조합 그리고 여전히 가장 대중적인 소비자협동조합이었다. (각주 1)

1997년 퀘백주 의회는 협동조합법을 개정하여 연대협동조합 설립을 허용하였다. 법안의 내용은 다음과 같다. “ 연대협동조합은 조합이 제공하는 서비스를 이용하는 자와 본 기관에서 일하는 노동자를 동시에 조합원으로 인정한다. 더 나아가 연대협동조합의 목적을 실현하는데 경제적이고 사회적인 관심을 가진 외부인 또는 기업도 조합의 구성원이 될 수 있다. 이러한 구성원을 여기에서는 ‘후원 조합원’(supporting

member)이라고 명칭한다.” (Quebec, 1999)

그러한 형태의 협동조합은 북미에서 최초로 가능성이 높다. 인구가 770만에 불과한 퀘백으로서는 대단히 인상적인 성과라 할 수 있다. 하지만 모델 자체의 독창성과 언어장벽(각주 2) 탓에 이러한 주제는 좀처럼 글로 다루어지지 않았다.

1997년부터 2007년까지 10년 동안 479개의 연대협동조합이 설립되어 현재 300개가 활동 중이다. 이는 협동조합운동에 있어 일종의 르네상스라고 말할 수도 있다. 연대협동조합들은 시민사회의 새로운 활동가들이 매력을 느끼게끔 디자인되었다. 실제로 연대협동조합은 창의적인 방식으로 만들어갈 수 있는 많은 가능성을 제공한다. 그리고 환경, 레저, 공정무역, 보건 등 협동조합들에게 새로운 다양한 사업분야를 넘나든다. 비교적 짧은 시간 만에 마침내 연대협동조합들은 협동조합섹터의 역할을 더욱 활기차게 해줄 방편으로 주목받게 되었다.

다른 측면에서 연대협동조합은 세계경제와 신기술들이 잠재적으로 자본과 노동, 지식의 무제한적 이동을 요구하는 국제환경 속에서 경제와 사회분야 사이의 분절된 관계성의 회복을 의미한다. 연대협동조합은 지역주민들에 의해 소유되고 운영되며 구성원들의 이익을 위해 복무한다. 지역에 뿌리내린 연대협동조합들은 이러한 탈지역화 즉 세계화에 대한 저항을 상징하며, 지역의 사회경제적 필요와 세계경제 시스템이 부과하는 도전과 기회들 사이에서 균형을 유지한다. 동일조직 내에 노동자와 소비자의 결합은 수요와 공급이 통합된 단위의 출현을 가능하게 해준다. 또한 이와 같은 조직형태는 자원활동가들이 제공하는 자원과 기부를 증가시켜내고, 그로써 기부와 호혜의 가치를 더욱 강화해주는 새로운 수단임에 틀림없다. 달리 말하면 연대협동조합들은 Laville(1997)가 자원혼합이라고 부르는 것, 예를 들어 서비스나 생산품의 시장판매수익, 세금처럼 공적으로 모아진 자원의 재분배와 공적 보조금 그리고 자발적인 기부를 통해 모아진 자원 등에 문호를 개방하였다. 게다가 새로운 협동조합법이 규정한 개인과 기관으로서 후원 조합원의 등장은 협동조합과 지역사회와의 관계를 더욱 강화하였다.

그 결과 다음과 같은 일련의 독창적이고 혁신적인 사건들이 생겨났다.

● 지역의 스키 리조트를 살려내기 위하여 주민 3000명의 작은 마을이 강력한 동원력을 발휘. 스키센터를 매입하고 그것을 경영하기 위한 연대협동조합을 설립하기 위하여 2주 만에 거의 미화 50만불 정도의 기부를 이끌어내었다. <Co-opérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock>(각주 3) 라는 이름의 이 연대협동조합은 1998년부터 활동을 계속하고 있다.

● 2003년 오타와 근처 Gatineau에서 의료센터를 운영하던 의사들이 지역의 힘을 키우기 위해 지역사회에 자신들의 의료기관을 매각하기로 결정하였다. 그리고 불과 5년이 지나지 않아 거의 1만명의 시민들이 미화 50불씩의 사회적 분담금을 약정

3) 본글은 함께일하는재단에서 편역 출간 예정인 (가칭) ‘변화하는 사회적기업의 경제’(2009, OECD)조별 번역본입니다. 아직 미완성 원고이므로 공개나 인용은 삼가주시기 바랍니다

하고서 에일머르 의료생협(Aylmer Health Coop) (각주 4)의 조합원이 되었다.

● 퀘백 Gaspé 지역의 외딴마을 St-Tharcicius에서 모든 기초 생필품점의 폐업이란 상황에 직면한 주민들이 편의점이나 주유소 등의 기본적인 근린 서비스를 해결하기 위하여 연대협동조합을 설립하기로 결정하였다.

이러한 내용들은 연대협동조합이 강력한 사회적 영향력과 경제적 지속가능성을 결합함으로써 지역사회의 생존을 보장하는 탁월한 수단이 될 수 있음을 명증해 주는 사례이다.

이 장의 목적은 퀘백에서 연대협동조합의 발전 정도를 가늠해보는 것이다. 우선 전 지구적 차원에서 다중이해관계자 협동조합의 발전에 대하여 개괄하고, 퀘백 연대협동조합의 이념적 배경에 대하여 설명할 것이며, 개념적 정의와 정책적 처방을 내리는 법적 규정에 대하여 소개할 것이다. 우리의 논의는 1997년 합법적 지위를 획득한 이후 연대협동조합들이 어떻게 진화하였는지 약술하면서 계속 진행된다. 협동조합과 참여 조합원의 수, 사업분야와 지역별 분포를 드러내주는 최신자료도 제시될 것이다. 이어서 연대협동조합들이 사회통합에 미친 영향에 관한 연구프로젝트의 쟁점사항을 간략하게 서술하고, 보건분야에서 발전하고 있는 연대협동조합들을 주요하게 살펴볼 것이다. 결론에서는 주로 연대협동조합들이 발전하면서 직면하고 있는 일상의 도전과제들에 대해 주목해보려 한다. 약간의 조언도 잊지 않을 것이다.

## 전 지구적 차원의 다중이해관계자 협동조합의 발전

전 지구적 차원에서 다중이해관계자 협동조합에 대한 관념은 새롭기도 하지만 동시에 익숙한 것이기도 하다. EU 회원국이나 지방정부로부터 합법적 지위를 획득한 지 불과 20년 남짓이라는 면에서는 새롭다고 할 수 있다. 적어도 지난 20세기 협동조합 성장의 기본동력은 소비자협동조합, 생산자 또는 노동자협동조합과 같이 단일 계층으로 이루어진 협동조합 모델의 주도에서 나온 것이라고 말하여질 수 있다. 그러나 다중이해관계자협동조합이란 개념은 익숙한 것이기도 하다. 왜냐하면 협동조합과 지역사회의 밀접하고 지속적인 관계성에 대한 이념이 협동조합의 선구자들에게 중요한 문제였고, 이러한 생각이 협동조합의 발전을 수십 년 앞당겼기 때문이다.

이완 맥퍼슨(2004)은 1992년부터 1995년까지 국제협동조합연맹(ICA) 협동조합 회칙 위원회 의장을 맡았다. 그는 로버트 오웬(각주 5)과 로치데일 공정개혁자들(1844)에게서 발현된 공동체주의 철학을 뿌리로 하는 이러한 이념에 관한 심층적인 정리를 제출하였다. 맥퍼슨은 최근 ICA 총회들이 변화를 열망하고 있다는 점에 주목하였다. 예를 들어 1980년 모스크바에서 열린 총회에서는 알렉산더 레이드로우가 “서기 2000년의 협동조합”이란 자신의 보고서(1980)를 통해 협동조합들이 직면한 몇 가지 도전과제들을 제시하였다. 특히 레이드로우가 제시한 네가지 중요한 기회들 중에서

협동조합 지역사회를 만들자는 생각은 호소력이 있었다. 1984년 ICA 함부르크 총회에서는 구소련의 미셸 트루노프가 협동조합의 강력하고 역동적인 사회적 역할을 요구하는 보고서를 제출하였다.

특별히 맥퍼슨은 1995년 ICA 맨체스터 총회를 협동조합과 지역사회의 관계가 재건되는 전환점으로 보았다. 맥퍼슨은 그것을 협동조합의 사회적 차원이라 말하고, 적어도 여섯 가지 구성요건을 포함한다고 하였다. 여섯 가지 구성요건은 아래와 같다.

- 합의된 정의(국제적 활동을 통해 합의된 최초의 협동조합에 대한 정의) 안에 “문화”,
- “사회적 필요” 그리고 “열망”이란 용어를 삼입하는 것
- 가치선언 안에 “사회적 책임”과 “타인에 대한 배려와 돌봄”이란 용어를 삼입하는 것
- 포괄적인 조합원 가입요건에 대한 접근을 구체적으로 장려하는 것
- 조합원 참가와 관리를 강조하는 것(자연스럽게 보편화된 협동조합적 권고의 하나)
- 협동조합을 단순히 조합원들의 응집으로 바라보는 경향을 고집하기보다 “공동의 자본”이라는 점을 강조하는 것
- 협동조합의 제7원칙에 따라 “지속가능한 지역사회”에 대한 책임을 구체적으로 명시하는 것 (MacPherson, 2004)

협동조합 정체성 선언의 제7원칙은 “협동조합이 조합원에 의해 승인된 정책에 의해서 자신이 속한 지역의 지속적인 발전을 위해 일해야 한다”고 확인하였다.

맥퍼슨은 많은 협동조합들 사이에 주로 투자자가 주도하는 회사와 같은 다른 형태의 영리기업들로부터 경영이론을 절취(cut and paste)하려는 강력한 경향성이 있음을 서술한다. 맥퍼슨은 이 결과가 자명하다고 주장한다. 그들은 민주적인 관리구조를 경시하고 “공동 자본” 시스템의 이상과 현실에 대해 의문을 제기하였다. 더 나아가 협동조합 공동체주의가 사적기업 모델의 지배에 대한 진정한 대안이라고 주장한다. “협동조합 공동체주의는 일반대중의 관리와 참가에 기반하며 상호성에 대한 훈련에 달려있다. 개인의 발전이 집단적인 협력에 기반하는 것이 아니라 개인적 주도에 따른다는 입장의 개인주의는 배제한다.”

국가 차원에서도 다양한 차이가 존재한다. 보다 풍부해져가는 많은 연구들에 따르면 수년 사이에 “국제협동조합 운동의 방향이 공동체주의적 전통을 다시 활성화하는 쪽으로 나아가고 있다”는 것이 분명하다. (Borzaga and Spear, 2004)

보르자가와 스피어(2004)가 인용한 Galera(2004)는 협동조합의 다른 형태의 발전모델을 설명하는데 도움이 될 흥미로운 틀을 제시하였다. 이는 다중이해관계자협동조합 모델에 두세가지 차원이 포함되어야 한다는 것을 이해하게 해준다.

1. 상호주의모델: 엄격하게 조합원의 이익을 증진하는 것이 협동조합이라고 간주하다.
2. 사회적모델: 협동조합을 지역사회에 이익에 보다 개방된 조직으로 설명하다.
3. 중간모델: 협동조합을 규제하는 법률에 정의된 상호주의 개념이 협동조합의 상호적 본성과 사회적 기능에 대한 요청에 의거한 서로 다른 또는 종종 정반대의 해석에까지 개방되어온 그러한 조직체로서 간주하다.
4. 준공공성 모델: 협동조합 조직을 공기업처럼 이해하고 그 지배원칙이 공공기관에 의해 규정받는다고 간주하다.

이 시점에서 다중이해관계자 협동조합이 왜 그토록 짧은 시간 만에 주목받게 되었는지 물어볼 필요가 있다. 이러한 협동조합 모델이 높은 관심을 얻게 되었는지에 대해 단일한 이유로 설명할 수는 없다. 그보다는 관련된 다양한 요소들의 상호작용 때문이라고 할 수 있다.

## 세계경제, 글로벌 기술

경제적인 세계화와 그에 동반된 많은 결과들로 인하여 경쟁적인 환경과 자본, 노동, 지식의 무제한적 이동이 가능해지면서 많은 기업들은 자신들의 본래 근거지를 특별하게 고려할 필요없이 전 지구적인 차원에서 활동하게 되었다는 것이 분명하다. 다음은 Münkner 의 이야기이다. (2004)

“다국적기업과 지구적인 경영체들은 사람들(노동자, 소비자 또는 시민)에 대한 부정적인 효과는 고려하지 않고 이윤을 축적하는데 최상의 조건을 이루기 위하여 자신들의 기업들을 재구성한다. 시골마을과 작은 도시의 주민들은 비고용 상태에 남겨지고 기본적 서비스(가게, 은행, 학교, 대중교통)로부터 배제된다. 일하는 사람들의 정착지가 실직자들의 주거지로 전환된다.” (Münkner, 2004)

여러 가지 가능한 전략들이 있음에도 기업은 자신들이 위치한 지역사회를 고려하지 않고 비용을 절감하기 위하여 서비스를 간단히 외주화한다. 따라서 ‘전 지구적 경제와 지역 사회의 강한 관계성을 어떻게 유지할 것인가’ 라고 근본적인 질문을 제기하는 시민사회와 글로벌 경제 사이에는 충돌이 발생한다.

## 인구학적 변화

의학과 제약기술의 발전에 따른 출산율 저하와 평균수명의 증가는 우리 사회에 극적인 인구학적 변화를 유발하였다. 높은 이민율에도 불구하고 사회는 점차 고령

화되어 가고 있다. 일본을 예로 들면 1980년부터 2005년 사이에 65세 이상 고령자의 비율은 두배가 되었다. 2006년 고령자 비율은 일본 전체 인구의 대략 20%에 이르렀으며, 2050년에는 40%가 될 것이다.

“ 이러한 추세는 개인주의의 성장, 가족의 해체, 전문직 청년들의 단독가구화, 장애인과 고령자를 돌보는 전통적인 가족형태의 포기, 공공안전체계에 대한 의존도가 점점 높아지면서 생겨난 것이다. 보건, 주거지원 서비스 등에 대한 욕구증가는 공공재원에 많은 압력을 가하고 있다. 하지만 그러한 공적 시스템은 점점 더 감소하고 있는 적극적인 참여자에 의해 뒷받침되어야 한다.” (Münkner, 2004)

## 국가의 역할

제2차 세계대전 이후에 나타난 “영광의 30년”(1945-1975)은 지속적인 경제성장으로 특징된다. 하지만 1970년대 중반 이후 “오일쇼크”와 인플레이션을 만나면서 국가의 역할을 다시 생각하게 되었다. 이러한 흐름은 연속되는 많은 적자로 확대되었고, 그 결과 채무는 산더미처럼 늘어나 그에 대한 이자를 지불해야 하는 공공 재정에도 무거운 짐이 되었다.

그런데 예산삭감과 특히 건강과 사회적인 서비스 분야에서 늘어나는 욕구들을 어떻게 결합시켜낼 수 있을까? 이러한 의문은 공적서비스를 위한 재정과 서비스를 전달하기 위한 대안적이고 혁신적인 수단을 모색으로 이어졌다. 예를 들어 그에 대한 해답은 공공 기금과 자발적인 기부를 결합하는 것일 수도 있고, 또는 공공서비스를 제공할 공익적인 시민사회의 협력을 이용하는 것에 대해서도 생각해볼 수 있을 것이다. 새로운 방법에 대한 모색은 능률적이고 효과적이면서 곧바로 반응이 나타나야 할 필요가 있다. 게다가 캐나다 행정부를 위한 연구프로젝트 “시민사회와 공공서비스의 미래에 대한 협동조합적 대안” 을 주도했던 레스타키스와 린드퀴스트(2001)의 관점에도 국가를 위한 새로운 역할조정에 관한 문제제기가 있다. 그들은 “정부의 전통적인 역할과 책임이 우리사회가 직면한 강력한 도전들에 대응하기에는 부적절하다는 폭넓은 인식의 출현”을 강조한다.

## 다중이해관계자협동조합 모델의 추가된 가치

국제적인 차원에서 협동조합 모델이 경제와 빠르게 확장되는 영토 사이에 밀접한 관계를 유지시켜주는 최상의 조직적 모델이었다는 믿음이 있다. Draper(2003)에 따르면 많은 요소들이 이러한 입장을 지지하고 있다.

- 협동조합들은 지역 활동가들에 의해 만들어졌다.

- 협동조합들은 자발적인 공동참여에 의존한다.
- 분할하거나 양도할 수 없는 협동조합들의 자본은 지역을 이탈할 수 없다.
- 일반적으로 협동조합들의 규모는 주변지역의 범위에 필적한다.
- 협동조합의 발전은 조합원의 책임이며 1인 1표의 원칙에 대한 존중 속에 이루어진다.

혁신과 책임의 문화를 증진시켜 시민사회를 결집시켜내는 것은 협동조합적 대안의 핵심적인 강점으로 보여진다. (Restakis and Lindquist, 2001) 스테파노 자마니(2001)에 따르면 “협동조합은 관계재(relational goods)라고 말하는 것들의 조달에 태생적인 강점을 보여준다. ... 협동조합은 자신들이 제공하는 핵심적인 서비스가 특별한 전문분야이거나 인간관계에 집중된 것을 수반할 때 자본력을 지닌 영리기업을 능가할 것이다.” 더구나 협동조합들은 관계재의 생산과 유통에 있어 서로 협력하는 것이 자신들에게 기회를 제공할 것이라고 믿고 있다.

다중이해관계자협동조합은 다양한 이해관계자 사이에서 타협을 이끌어내며 보다 나은 이익(협동조합을 창립하게 해준 목표와 이익)을 위해 다양한 이해를 조율하려 한다. 다중이해관계자협동조합 모델에 대한 Münkner(2004)의 입장에 따르면 “이익의 조화로운 배분과 의사결정과정에서 발생하는 비용-증가라는 불이익은 이처럼 특별한 조직 형태로 인해 생겨나는 다양한 이익에 의해 균형을 이룬다. 예를 들어 보다 양질의 서비스(이용자의 욕구에 부응하는 서비스)와 거래 및 소동비용의 절감(지역상황과 참여자의 곤경에 대한 이해를 배경으로 생겨난 신뢰관계에서 발생함)이 그것이다.”

## 다중이해관계자협동조합에 대한 지역의 인식

1991년에 이탈리아는 다중이해관계자협동조합을 사회적협동조합이라는 독특한 형태로 공식 인정한 최초의 국가가 되었다. 이러한 합법화는 거의 25년이나 되는 지역적 경험의 결과였다. 결과적으로 캐나다의 퀘벡, 포르투갈, 프랑스 역시 1997년, 1998년, 2001년에 각각 새로운 법을 제정하거나 현존하는 협동조합법의 수정안을 제출하였다. Münkner에 따르면 “다른 여러나라에서 다중이해관계자협동조합은 기존의 협동조합법(독일), 지역사회 이익을 증진하는 특별한 조직에 관한 법(영국), 사회적 목적을 지닌 비영리 조직이나 사회단체(벨기에) 또는 일반법(덴마크)에 근거하여 설립된다.”

어떤 법들은 다중이해관계자협동조합의 활동영역을 규정하고 있는데 다른 법들은 단지 다중성(소유와 지배, 참가형식)의 개념에만 주목하고 있다는 것을 각별히 언급할 필요가 있다.

이탈리아에서 법률 제 381/1991 은 사회적협동조합의 목적을 지역사회의 보편적

이익에 복무하는 것이라고 규정하였다. 사회적협동조합은 사회서비스 또는 복지와 교육서비스(A유형 협동조합)를 제공하거나 어려운 사람들의 일자리를 마련하기 위해 다양한 활동을 펼쳐냄으로서 사람들의 개인적인 성장을 증진하고 사회통합을 이끌어내기 위한 것이었다. (Galera, 2004) 프랑스와 퀘벡의 경우에는 다중이해관계자협동조합이라고 해서 특정한 사업활동분야에 집중하라고 강제되지는 않는다.

## 퀘벡 연대협동조합의 배경

### - 공제와 협동조합의 발전

퀘벡에서 협동조합의 현재 모습은 19세기 중반 공제조합과 함께 시작된 집단소유 기업을 포함하여 오랜 성장경험의 소산이다. Peticlerc(2007)에 따르면 사회적경제의 첫걸음은 화재 및 생명보험을 포함한 다양한 보호막을 제공하기 위해 공제조합과 상호부조조합을 만들면서 구체화되었다. 강력한 연대의식과 자조정신은 주로 숙련 공들과 전문노동자들 그리고 농민들에 의해 주도된 이러한 운동이 성장하면서 점진적으로 나타나게 되었다.

교황 레오 13세의 회칙 <새로운 사태 - Rerum novarum>와 비오 11세의 <40주년 회칙 - Quadragesimo> 그리고 교회의 사회교리를 담아낸 회칙들에 고무되어, 가톨릭 성직자들은 도시와 시골지역 모두에서 노동자의 물질적 조건의 개선을 위해 적극 참여해야 할 필요성을 확인하였다. “신용협동조합과 다른 형태의 협동조합들은 경제적이고 도덕적인 회복을 위한 해법이요, 농업적 진전을 이끌어낼 수단이며, 궁극적으로는 민중과 그들의 영적 지도자들의 일체감을 강화시켜줄 도구로 보여 졌다.” (Girard, 1999)

1830부터 1930년까지가 농민협동조합과 1900년 레비스 지역에서 알폰소 데잘딘에 의해 설립된 최초의 신용협동조합(데잘딘 신용조합운동으로 알려진 대단히 중요하고 성공적인 협동조합 조직의 탄생시기)을 포함한 퀘벡에서의 협동조합운동이 탄생한 시기라고 한다면, 연이어 1930부터 1945년까지는 협동조합 모델이 확산되고 다양화되는 시기로 보여진다. 협동조합 방식은 점점 더 주택, 학용품, 식품, 임업과 장례서비스까지 다양한 분야에 적용되었다.

제2차 세계대전의 종전 이후부터 1960년대 초에 이르기까지 신용협동조합처럼 오랜 전통을 지닌 운동은 자신들의 활동을 지속적으로 발전시켜 굳건하게 하였다. 하지만 다른 분야의 협동조합들은 아직까지 역동적이지는 못하였다.

1960년부터 1980년까지는 고요한 혁명의 시기로 묘사될 수 있다. 국가적인 지지에 힘입어 퀘벡의 공공시스템은 사회적이고 경제적인 활동 전역에서 핵심적인 역할을 수행하게 되었다. 공공시스템은 보건과 교육분야에서 종교기관의 역할을 대신하게 되었다. 그리고 경제발전을 담당할 다양한 국영기업을 만들었으며 여러 다른 분야

의 활동을 규제할 수 있는 법률과 규정, 규범을 제정하였다. (Girard, 1999) 이 시기는 활력과 다양화로 특징지어질 수 있다. 1930년에서 1945년까지가 협동조합을 새로운 섹터로 발전시키기 위한 시간이었다면 이 시기의 목표는 협동조합을 체계화된 분야로 확장시켜내는 것이었다. 예를 들어 기존에 잘 성장한 협동조합들의 지원에 힘입어 허드슨 강과 운가바 만을 따라 작은 원주민 공동체들이 있는 북부지방에서 이뉴잇 족 등이 참가하는 협동조합들의 설립이 가능하였다. 이러한 협동조합들은 생산품의 판매와 생필품의 공급이라는 이중적 역할을 수행하였다.

마지막으로 1980년에서 2000년까지의 발전의 시기는 변화, 전환 그리고 새로운 역동성이 특징이었다. Girard(1999)에 따르면 이 시기에는 “개개인의 성공, 개인주의와 내면으로 회귀하려는 경향이 더욱 강화되었다. 시장과 수요 공급의 상호작용이 새로운 질서로 분명하게 나타난다. 그러나 무시할 수 없는 미국의 영향 속에서도 이러한 접근을 통해서 내재적 발전 철학에 기초한 탁월한 지역발전기구들이 출현하였다.”(Girard, 1999) 공동의 협력을 통해 응급지원 노동자협동조합들(각주 6)의 네트워크는 개인 소유자들로부터 준의료기관을 매입하고 생명을 구하기 시작하였다. 오늘날 내륙의 몬트리올을 제외하고 이러한 협동조합 네트워크는 주요한 활동기구가 되었다. 또한 새로운 형태의 협동조합 방식이 협동조합법 상 노동자 주주 협동조합으로 인정되었다. 그것은 사기업의 노동자 주식소유 프로그램과 유사하다. 농촌지역의 관점에서 보면 프랑스에서 현존하는 사례를 발견할 수 있다. 프랑스 농민들은 co-opératives d'utilisation de machinerie agricole (CUMA)를 설립하였고 어떤 경우에는 여전히 co-opératives d'utilisation de main-d'oeuvre(CUMO)를 따르고 있다. 퀘벡 어민연합과 같은 일부 협동조합 조직들은 여러 가지 이유 때문에 소멸되었다. 퀘벡의 협동조합 기업들과 공제보험을 위한 “퀘벡 협동조합과 공제협회”(le Conseil quebécois de la coopération et de la mutualité CQCM - 각주 7)의 웹포털사이트는 협동조합에 관한 인상적인 시대적 자료의 원천이다.

- 32000개의 협동조합과 39개의 공제조직
- 850만 조합원들(개인과 기업들)
- 87000개의 일자리 60% 이상이 도심 외곽에서 활동하는 협동조합들에 의해 제공
- 연간 미화 220억 달러의 매출고
- 퀘벡정부의 협동조합 담당부서(각주 8)의 조사에 의하면 협동조합의 생존율은 전통적인 기업들보다 대단히 높다. 설립 5년차에 영리기업의 생존율이 36% 수준인데 비하여 협동조합은 64%가 살아남았다. 그리고 10년차에 그 수치는 영리기업 20% 대비 46%에 이른다.
- 심도있고 광범위한 네트워크가 작동하고 있다. 이 네트워크는 부문별 활동(연맹), 지역협동(지역발전협동조합 - 각주9)에 기반하고 있으며, 지방 차원에서는 부문별 연맹을 결합한 CQCM, RDC 그리고 대학연구기관이 협동조합 연구에 기여하였다.

## 욕구의 출현

지구상의 많은 지역과 마찬가지로 1997년까지는 퀘벡의 협동조합도 분명히 거대 협동조합 위주로 발전해왔다. 그것은 개인 소유기업, 소비자, 생산자, 노동자협동조합들의 쇠락으로 귀결되었다. 이해관계자(투자자)의 관점은 다음과 같음에도 불구하고 말이다.

“... 독특한 참가형태를 만들어내면서, 이러한 새로운 유형의 협동조합들은 서로 다른 또는 반대의 이해관계를 가질 수도 있는 구성원들 사이의 팽팽한 긴장감으로부터 도피하려하지 않는다. 금융서비스 협동조합 내부를 보면 투자자들은 자신의 예금에 대한 이윤을 극대화하고자 한다. 반대로 대출받는 구성원들은 자신이 빌린 돈에 대하여 최소한의 이자만 지불하려한다. 그럼에도 이러한 유형의 협동조합 그룹은 상호책임협동조합과 달리 소비, 분배 또는 노동이라는 단편적인 논리체계에만 응답하고 있다.” (Girard, 2004)

퀘벡에서 다중이해관계자협동조합의 개념적 배경은 연대협동조합과 관련이 있으며 다른 몇 가지 이유도 연관되어 있다. 적어도 네가지 이슈가 명백하게 정리될 수 있는데 그것들은 1986년부터 1996년까지 10년 이상 연대협동조합의 기본원칙을 둘러싼 논쟁의 결과물이었다.

1. 지역발전
2. 시골마을의 소멸 또는 근린서비스 시설의 폐업
3. 데이케어의 발전(보육시설들)
4. 노동통합의 문제
- 다섯 번째 쟁점은 그러한 과정의 끝에 가서 1997년에 구체화되었다.
5. 고령자를 위한 홈서비스

## 지역발전

세계의 많은 지역에서처럼 퀘벡에서도 오랜 세월 동안 공동체의 발전을 위한 노력은 지역발전을 위한 실천들과 긴밀하게 연관되었다. 그러나 시간이 지날수록 공동체 발전에 대한 구상은 더욱 분명하고 대중적인 관점 즉 지역발전이란 개념을 수용하였다. 실질적인 견지에서 그러한 개념은 자신이 속한 공동체의 안녕을 위해 적극 참여하고 지자체나 신용협동조합, 상공회의소 등 지역 차원에서 활동하는 기관을 대표하려는 시민그룹들과 관련이 있다. 이러한 이해관계자들은 토론을 활성화하

여 성장전략을 구체화하고 새로운 사업을 시작하도록 지원하는 조직들과 관계를 형성하고자 한다. “민주적인 운영원칙들이 만들어지고 있음에도 불구하고, 다양한 이해를 조정해주는 이러한 구조들은 비영리 조직이란 법적형태를 고집해야 했다. 왜냐하면 협동조합법이 중시하는 규정들(소유의 독창성)은 협동조합 모델을 선택하도록 장려하지 않았기 때문이다.” (Girard, 2004)

## 시골마을의 소멸

퀘벡은 프랑스 면적의 거의 세배나 되는 큰 지역이다. 세인트 로렌스 강변(몬트리올, trois-rivieres, 퀘벡시, 기타 등등)을 따라 인구가 밀집되어 있지만 그 중심선을 벗어나면 대부분 시골지역이다. 대다수 마을은 농업이나 임업 등을 주력산업으로 하여 발전했다. 그러나 도시화가 진행되면서 시골지역에서 청년들이 도시로 이동해 갔다. 인구가 감소하자 많은 마을에서 우체국, 주유소, 식료품점과 같은 근린 서비스가 사라지기 시작하였다. 근린서비스의 실종은 많은 시골 지역사회에 생존의 위협이 되었다.

이러한 상황 속에서 개인들과 사적 또는 공적 조직들을 결속시켜보려는 아이디어가 지역 공동체의 생존을 위해 최소한의 기본 서비스를 제공하는 기업설립에 관심을 지닌 사람들 사이에서 우세해졌다. 그러나 이러한 조직들은 다양한 이해관계자들을 수용할 수 있는 능력을 갖추어야 했다. 그 당시까지는 이러한 요구가 협동조합법으로 고려되어 있지 않았고, 협동조합법 외에는 개별 또는 개인소유권에 관한 것이었다.

## 데이케어(주간보호)의 발전

지난 10여년간 노동시장에서 여성참여의 증가는 아동돌봄 서비스의 발전에 강력한 압박을 가했다. 이러한 서비스에는 부모와 교육자라는 적어도 두가지 이해관계자가 현존하고 있다. 때때로 데이케어는 사기업, 병원, 대학, 대형은행본부 등의 직원들을 위해서도 제공되고 있다. 그 결과 기업 역시 이러한 서비스에 특별한 관심을 가질 수 있게 되었다. 광범위한 이해관계자 그룹의 다양한 관심을 결합시켜내는 데 있어 협동조합이 직면하게 되는 어려움들 때문에 데이케어센터들은 비영리 조직 모델을 선호하게 되었다. 그럼에도 불구하고 주 전 지역에 걸쳐 수천개의 기업이 되살아났다.

## 노동시장통합

네 번째 이슈는 취업에 장애가 있는 개인들을 노동시장에 통합 또는 재통합시켜내는 일과 관련된다. OECD의 연구결과에 의하면 1973년과 1991년 사이에 OECD 25개국의 실직자수는 1130만명에서 3000만명으로 증가하였다.(OECD, 1994) 1993년 퀘벡의 실직 실업률은 활동인구의 22.8 %에 도달하여 인구수로는 87만3천명에 이른다.(Fortin, 1993) 게다가 1994년 사회복지 총 수혜자는 80만명이었고 퀘벡 총인구의 10%에 달하였다. 그래서 전세계적으로 말하여지길 부가가치의 창출과 일자리 사이에는 점증하는 긴장감이 있다고 한다. 고용수준을 강화할 목적으로 생겨나는 점점 늘어만 가는 많은 계획들을 주목해 볼 필요가 있다. 예를 들어 많은 프로젝트들이 개개인들에게 대략 6개월 정도의 고용상태로서의 견습기간을 제공하였다. 이러한 과정은 이미 갖추어진 다양한 이익들을 잘 활용할 수 있도록 도와주는 기관에 의해 시행되었다. 여기에는 훈련생과 서비스 수혜자의 이익뿐만 아니라 훈련감독기관의 이해도 포함되었다. 또한 협동조합적 모델에 적용하기에 부족함이 있었기 때문에 그 대다수가 1990년대에 생겨난 이러한 계획들은 비영리조직의 법적 체계를 이용하였다.

따라서 수년이 지나자 새로운 욕구에서 비롯되어 수많은 시민사회 활동가들에 의해 지지받게 된 이 신선한 사회 경제적 조직들은 “협동조합운동”에 대한 연구에 불을 지폈다. 협동조합 모델을 어떻게 현대화할 것인가에 논의가 집중되었다. 퀘벡에서 이 분야에 대한 가장 탁월한 경영대학원인 HEC 몬트리올의 “협동조합 연구센터”의 기여는 주목할 필요가 있다. 실제로 다중이해관계자협동조합을 인정한 “협동조합법” 개정 수년전에 협동조합 관리센터(the centre de gestion des cooperatives - 각주 10)는 몬트리올 북서부 250km 거리에 위치한 Mont-Laurier라는 마을에서 고령자와 장애인을 위한 직업재활(occupational reintegration)과 재택 서비스(돌봄)를 결합한 시범사업(pilot project)을 수행하였다.(Ouimet, 1995) Defi-autonomie 라고 불리운 이 시범사업은 지역사회 보건센터(Centre local de services communautaires - 각주 11)와 함께 추진되었고, 서로 다른 다양한 관계자들의 이해를 포착해낼 능력을 지닌 새로운 협동조합 모델 창조의 필요성 또한 보여주었다. 이러한 대학 협동조합연구센터의 수많은 협력자들은 1984년에 개최된 국제노동자협동조합 컨퍼런스에 참여하면서 다중이해관계자 협동조합이란 개념을 알게 되었다. 1984년 컨퍼런스 기간 동안 연구자들은 이탈리아 사회적협동조합의 역할 증대와 스페인 바스크 몬드라곤 지역의 다중이해관계자협동조합 사례를 접하게 되었다. 그들은 또한 연이은 컨퍼런스를 통해서 참여자 및 주최자들과 함께 귀중한 정보를 교환할 기회를 가졌다.



## 홈 서비스들

홈서비스와 관련해서는 그간의 문제를 해결하는 대안찾기에서 시작되었다. 심각한 공공채무와 낮은 고용율에 직면하여 퀘벡정부는 1996년 “경제와 고용 정상회의”를 주최하였다. 정상회담의 의도는 단순하였지만 도전적이었다. 기업, 노동조합, 협동조합, 여성조직, 주민조직 등의 퀘벡사회의 수많은 핵심단위들을 한자리에 모아내고자 하였다. 정상회담의 과제는 공공채무를 제어할 수 있는 실용적인 해법을 찾아내는 것이었고, 고용창출과 유지에 관한 퀘벡의 성과를 향상시켜내는 것이었다.

3월부터 10월에 이르는 수개월 동안 여러개의 클러스터로 나뉘어 작업을 하였다. 각각의 클러스터에는 다양한 조직의 대표자들이 참여하였으며, 1996년 10월 몬트리올에서 열리는 마지막 회의에 제출할 아이디어를 만들어내는 것이 목적이었다. 그 중 특별히 하나의 클러스터가 *le chantier de l'économie sociale* (각주 12)란 이름으로 사회적경제에 주력하였다. 이 클러스터는 지역개발기업(Community Development Corporations)과 지역경제개발기업(Community Economic Development Corporation), 여성단체, 노동조합, 데잘딘(Desjardins), Co-operative Apex organization(CCQ) 등의 사회적경제 조직들의 대표자들로 구성되었다. 이 클러스터는 신속하게 홈 케어 서비스를 잠재적으로 효과적인 대안이라고 간주하였다.

“다른 서구사회의 사례에 따르면 퀘벡도 현저한 고령인구에 직면하게 될 것이 틀림없다. 연로하여 자신의 자율성을 상실해가는 사람들을 위해서 그 물리적 한계가 걱정되는 공적 환경을 보장하는 것은 대단히 큰 비용이 든다. 결과적으로 정부는 노인들을 집에 머물도록 독려해야 했다. 이러한 상황에서 정부는 지역사회 보건센터들의 네트워크를 통해 기본적으로 일할 수 없고 가사도움이 필요한 사람들에게 방문돌봄서비스를 제공할 수 있다.” (Girard, 2004)

이러한 보호서비스들의 중요한 부분이 국가의 어떠한 재무관리도 없이 수행되었다는 사실을 고려한다면 재가돌봄 사회적경제기업들(HCSEE)의 출범과 함께 그러한 서비스들을 구조화하려는 생각은 많은 사람들에게 호응을 얻었다. “이러한 일을 실현하는데 있어 사람들은 한편으로는 이 서비스를 비공식적 경제의 영역에서 탈피시키고자 하고, 다른 한편으로는 고용창출에 특히 고용시장(노동인구로 다시 편입할 수 있는 수단)에서 배제된 사람들을 위한 고용을 증진시키려 한다.” (Girard, 2004)

이 시점에서 조직의 합법적 형식에 대한 문제가 발생하였다. 특히 새로운 조직은 비영리 조직이어야 하는가 아니면 협동조합이어야 하는가? 최초의 해법은 양자의 조합을 이루어내는 것이었는데 이내 서로 격차를 드러냈다. 만일 비영리조직의 법적 형식이 수많은 이해관계자들에게 있는 그대로 적용된다면 이것은 협동조합의 단일조합원 구성의 경우가 아니었다. 한편 소비자협동조합이나 노동자협동조합 중 하나를 선택하면 이 서비스의 주요 이해관계자인 이용자들 또는 노동자들 가운데 누

군가는 과소평가되었다. 비영리 조직과 협동조합 사이에서 이처럼 불공정한 선택을 피하고자 Co-operative Apex organization(CCQ)의 대표자들은 다중이해관계자의 참여라는 관점에 기초한 새로운 형태의 협동조합을 설립함으로써 협동조합 모델을 개선하도록 정부에 요구할 기회를 가졌다. 과제가 수행되었다.

“이러한 협동조합들의 활동에 영향을 받은 다양한 행위자들에 의해 생겨난 이익들을 고려할 합법적 기반을 마련하기 위한 것이다. 따라서 우리는 서비스의 질뿐만 아니라 가격의 측면에서도 재택서비스에 대한 자신의 욕구를 충족시키고 싶어하는 이용자들의 이해를 말하고자 하며, 노동 및 급여조건에 관한 서비스 노동자들의 이해도 거론한다. 그리고 이러한 서비스를 제공하는데 직접 참여하는 것은 아니지만 해당기관의 목적을 공유하는 조직들 또는 개인들의 이해에 관해서도 이야기한다.” (Girard, 2004)

이 새로운 협동조합을 인정하도록 퀘벡정부의 공식 위원회를 개최할 때, CCQ 와 협동조합법을 관장하는 정부부서인 ‘협동조합 관리부’(the Direction des cooperatives) 간의 긴밀하고 효과적인 협력은 해당법안을 보다 완전하게 개정할 수 있게 하였다. 의회는 1997년 6월에 이러한 변화를 수용하였고 그로 인하여 연대협동조합들이 모습을 드러냈다.

1997년 협동조합법이 개정되면서 법률 226조(각주 13)를 통해 연대협동조합이란 개념은 구체화되었다. 법률의 주요조항은 정의, 자본조성, 이사회 구성 그리고 후원에 대한 반환이란 네가지 핵심 요소와 관련되어 있다.

## 정의

연대협동조합에 대한 법적 정의는 자신에게 별도의 특별한 권한을 부여하지 않는다. 연대협동조합의 법적 권한에 대해선 협동조합법 제3조에 기반한 협동조합에 관한 보편적 정의를 참고할 필요가 있다.

“협동조합은 개인이나 참여기관들이 협동조합법이 정한 원칙에 따른 기업운영을 통해서 자신들의 필요에 부응하는 공동체 안에 경제적, 사회적 문화적 욕구를 실현해 나가는 법인이다.” (Quebec, 1999)

법률 226조 1항은 분명한 법적 권한을 지닌 이탈리아 사회적 협동조합과 달리 연대협동조합에 고유의 목적을 부여하지 않고 오직 조합원 범주에 대해서만 언급하고 있다.

“연대협동조합은 협동조합으로부터 서비스를 제공받는 이용자로서의 조합원과 노동자인 조합원을 동시에 결합시켜낸다. 더 나아가 협동조합의 목적을 실현하는데 경

제적, 사회적 이해를 지니고 있는 개인이나 기업들도 조합원이 될 수 있다. 이러한 조합원을 앞으로 후원 조합원이라 부른다.” (Quebec, 1999)

따라서 연대협동조합에 관한 최초의 정의는 해당 협동조합이 이용자와 노동자 조합원 모두를 통합시켜내야 하며, 필요하다면 제3의 범주로서 후원조합원을 허용한다고 규정하였다.

## 최근의 변화들

2005년 11월 연대협동조합에 관한 법조항에 일련의 변화가 생겨났다. 두가지 변화에 대해선 언급할 필요가 있다.

- 조합원 구성: 연대협동조합은 참여를 희망하는 이용자, 노동자 그리고 후원자 가운데 적어도 두가지 범주의 조합원이 참가하는 협동조합이다. 더 이상 이용자와 노동자 조합원으로 구성해야할 의무는 없다.
- 한 구성원이 협동조합 안에서 하나의 조합원 범주 이상으로 속할 수 없다. 예를 들어 노동자 조합원이면서 동시에 이용자 조합원인 고용된 직원은 오직 하나의 범주에만 속할 수 있다.

첫 번째 지적은 중요하다. 단지 현존하는 연대협동조합이 자신의 조합원 범주를 셋에서 둘로 줄여낼 수 있다는 사실 외에도 첫 번째 지적사항에 따르면, 이용자로 구성되었건 또는 노동자 조합원으로 구성되었건 간에 모든 단일조합원 협동조합(single member cooperative)이 후원자 조합원이란 범주를 결합시켜냄으로서 연대협동조합이 될 수 있다는 것이다. 이것에 대해선 아래에서 언급할 것이다.

## 연대협동조합들의 발전 (각주 14)

1997년 6월 연대협동조합이 합법화되자 곧이어 두 개의 연대협동조합이 창립되었다. 그이후 1997년의 남은 기간 동안 21개의 연대협동조합들이 추가로 설립되었다. (표 5.1) 이러한 초기 23개의 연대협동조합 그룹 가운데 11개는 일전에는 다른 협동조합 범주로 존립하던 것이며 그들은 연대협동조합이 되기 위하여 자신들의 법적 요건을 변경하도록 요구하였다. (Chagnon, 2008)

설립된 연대협동조합의 수는 꾸준히 증가하여 2007년 7월 31일에는 최고점에 도달, 479개가 되었다. 1998년부터 2005년까지 새로 설립된 연대협동조합의 수적 증가는 상대적으로 지속되었으며, 그시기 설립된 모든 협동조합의 17%에서 32%에 이르

기까지 증가하였다. 그러나 2006년에 이 비율은 특히 조합원 범주와 관련된 새로운 법적 조항으로 인해 전체 신규협동조합 수 대비 62%까지 도약하였다. 달리 말하자면 연대협동조합은 켈백에서 새로 설립되는 협동조합 가운데 가장 인기있는 모델이 된 것이다. 2004년부터 2006년까지 연대협동조합은 지역에서 활동하고 있는 전체 협동조합 가운데 7.4%에서 10%에 이르기까지 성장하였다.

표 5.1 설립연도별 연대협동조합 현황

설립연도	신규설립 협동조합수	신규설립 연대협동조합		현존하는 연대협동조합	
		조합수	비율(%)	조합수	비율(%)
1997년	127	23	18.1	21	91.3
1998년	189	32	16.9	18	56.3
1999년	185	45	24.3	18	40.0
2000년	169	46	27.2	8	17.4
2001년	142	31	21.8	12	38.7
2002년	169	36	21.3	20	55.6
2003년	220	51	23.2	26	51.0
2004년	115	33	28.7	25	75.8
2005년	131	42	32.1	40	95.2
2006년	157	81	61.6	81	100.0
2007년	98	59	55.1	59	100.0
합계	1702	479	28.1	328	68.3

자료출처: Direction des cooperatives, MDEIE, 2007.

표 5.1의 자료는 2007년 7월 31일 현재, 1997년 이후 설립된 연대협동조합 479개 가운데 68.3%인 328개가 여전히 활동하고 있음을 보여준다. 자료를 자세히 보면 1999년과 2001년 사이에 설립된 연대협동조합들이 가장 현저한 폐업율을 보여준다. 창립자들의 계획이 유효화하지 못하여 문을 닫았다는 일반적인 사실 외에 여기에 대한 분명한 설명은 없다.

연대협동조합에 관련된 새로운 수정조항이 협동조합법에 적용된 2005년 11월 17일부터 2007년 7월 31일 사이에 144개의 연대협동조합들이 창립되었다. 그들 가운데 61%가 세가지 유형의 조합원 모두를 결합시켰다. 전체 144개 중에서 9개의 단일조합원 협동조합들은 연대협동조합이 되기 위하여 자신들의 법인정관을 수정하기로 결정하였다. 결국 세 개의 연대협동조합은 이용자와 후원자 오직 두 가지 조합원 범주를 유지하고자 노동자 조합원의 범주를 삭제하였다.

## 활동영역

연대협동조합은 대단히 다양한 영역에서 생겨나고 있다. 하지만 대다수가 사회서비스 즉 여가나 대인서비스 또는 재택 서비스와 같은 서비스 분야에 집중되어 있



다. (표 5.2)

채택서비스의 경우에 1996년 정상회담은 아주 중요한 전환점이며 퀘벡정부에 의해 구성된 위원회의 수준을 이해할 수 있는 도구가 된다. 클러스터의 제안들이 사회적 경제에 집중된 이후 정부는 재가돌봄 사회적경제 기업들(HCSEE)의 발전을 지원하도록 요구받았다.

“HCSEE의 네트워크 설립에 고무되어 정부는 이러한 서비스 전달체계를 비공식적 경제 외부로 끌어낼 목표를 가지게 되었다. 또한 노동시장에서 배제된 사람들(주로 한부모여성가장)이 노동력을 회복하도록 도와줄 수 있는 여러 가지 방법을 통해 고용창출을 증진하고자 하였다. 지방정부는 이러한 기업들의 설립에 보조금을 제공하여 HCSEE를 지원하였다. (각 기업당 미화 40,000불) 가사도움 서비스를 받고 싶어 하는 이용자와 일상적인 가사서비스를 원하는 연약한 노인들의 요구에 따라 재정 보조 프로그램도 발전시켰다. 그 프로그램은 *Programme d'exoneration financière en service a domicile* (PEFSAD)라고 한다. 이용자는 자신들이 받는 서비스 비용의 일부분만 지불하면 된다. 보조금은 가계수입이나 가족구성원수에 따라 제공된다. 서비스료가 미화 14달러라고 하여도 이용자는 4달러에서 10달러 정도를 지불한다. 차액은 PEFSAD에 의해 지불된다. 지난 7년간 어렵잡아 미화 1억 6천만 달러가 이 프로그램에 투입되었다.” (Girard, 2006)

2005년도에 퀘벡에는 103개의 재가돌봄 사회적경제기업(HCSEE)이 있었다. 당시 연간 매출액은 미화 9천 1백만 달러에 달하였고, 대략 6000명에게 일자리를 제공하였으며, 연간 550만 시간의 서비스가 제공되었다. 대부분의 서비스는 노동가구의 고령자나 다른 가족들에게 제공되었다. HCSEE의 55% 정도는 합법적인 비영리 조직의 형태로 운영되었고 45%는 협동조합으로 등록하였다. 이러한 협동조합 대다수는 연대협동조합 모델을 선호하였다.

표 5.2 활동영역에 따른 연대협동조합 현황 (2007년 7월 31일 자료)

분야	연대협동조합 설립현황		연대협동조합 현재지표	
	조합수	조합수	비율(%)	
숙박과 음식서비스	29	18	62.1	
기술과 공예	4	3	75.0	
예술과 공연	33	21	63.6	
블루베리 농장	2	2	100.0	
비즈니스 서비스	31	22	71.0	
케이블 대리점	2	2	100.0	
의류	4	0	0.0	
상업	20	16	80.0	
지역사회 단체들	1	0	0.0	
컴퓨터 분야	12	6	50.0	
건설	1	0	0.0	

컨설팅 서비스	9	7	77.8
주간보호센터	11	5	45.5
경제개발	12	6	50.0
교육	10	7	70.0
농업	18	10	55.6
어업	3	1	33.3
식품점	24	13	54.2
임업	9	6	66.7
주택	15	13	86.7
레저	60	45	75.0
제조업	5	3	60.0
기타 서비스	29	24	82.8
대인 서비스	44	37	84.1
편집 인쇄	11	8	72.7
구매 그룹	2	1	50.0
재활용	15	9	60.0
학교 협동조합	2	0	0.0
사회서비스	50	37	74.0
운송	8	2	25.0
공익사업	3	3	100.0
합계	479	327	68.3

자료출처: Direction des cooperatives, MDEIE.

자료를 보면 최근에 설립된 연대협동조합 가운데 일부는 풍력이나 토지이용계획과 같은 새로운 분야에서 활동하고 있다.

## 기타자료

연대협동조합은 퀘벡 전역에 분포하고 있지만 주로 준도시지역이나 시골마을에 밀집되어 있다. 실제로 연대협동조합은 몬트리올과 그 주변부 그리고 퀘벡시와 같은 도시 지역에서는 비교적 드문 편이다. 이러한 상황을 이해하고자 심도깊은 연구까지 진행할 필요는 없다. 인구가 많은 도시에 비해 시골지역의 결속력이 훨씬 강할 것이란 가설만으로도 충분히 설득력이 있기 때문이다.

표 5.3 의 자료는 2001년부터 2005년 사이에 협동조합들이 공표한 내용에서 발췌한 것이다.

- 연대협동조합이라 친명한 조합수의 증가
- 자산증가
- 잉여의 감소
- 조합원수의 증가

위에서 마지막 사례의 경우 조합원수의 증가는 면밀하게 검토하면 보건과 재가서

비스 협동조합의 증가에 기인한다는 것을 알 수 있다. 이장 앞부분의 논의에서 일부 보건협동조합들의 경우 조합원 수가 수천에 이른다고 밝힌 적이 있다. 실제로 아주 특별한 경우이지만 어떤 보건협동조합은 조합원수 9000명을 넘어섰다. 연대협동조합의 재무상황은 성장을 위해 잉여를 투입해야 하기 때문에 취약해지고 있음을 보여주고 있다.

표 5.3 연차 보고서에 따른 연대협동조합 자료 (단위, 미화 1000달러)

	2001	2002	2003	2004	2005
조합수(개)	89	97	114	130	145
자산총액	23,492	27,654	30,215	44,412	50,522
재산총액	10,577	12,242	12,763	15,464	16,080
매출총액	32,765	41,464	46,760	52,929	56,604
잉여금	1,462	658	400	307	-220
조합원수(명)	23,526	28,942	36,791	43,751	50,371
고용인원(명)	1,877	2,193	2,020	2,209	2,124

자료출처: 통계자료(2007), Direction des cooperatives, MDEIE

## 연대협동조합발전을 위한 지원

캐나다 다른 지역의 일반적인 상황과는 반대로 퀘벡에서는 통합과 연대 그리고 시민사회의 참여라는 원칙을 지닌 협동조합적 선택이 경제 사회적 발전에 관한 주요 의제의 일부가 되었다. 하지만 이러한 현실은 협동조합에 대한 대단히 우호적인 환경의 결과물이기도 하다. 재정적 측면 외에도 협동조합을 지원하기 위한 주요자들이 이와 같은 유형의 기업들의 성장을 촉진하기 위하여 투입되고 있다. 실제로 지역개발협동조합들은 수많은 협동조합들의 지지 하에 퀘벡정부로부터 자신들의 수익 일부를 확보하고 있으며 고용을 창출해왔다. 다른 기관들도 공적자금을 지원받아 새로운 기업들의 기업운영과 조직구성을 지원하는데 헌신하였다. 예를 들면 지역사회경제개발기업들(CEDCs)과 지역개발센터들(LDCs)로서 그들은 새로운 협동조합을 지원할 수 있다.

또다른 특별한 사례인데 잘 구성된 협동조합 네트워크도 지원이 가능하다. 데잘딩 운동의 한 분야인 데잘딩 신용보증(Desjardins Financial Security)은 자신들의 서비스에 대한 홍보차원에서 재가돌봄 분야의 협동조합들에게 보조금을 제공하였다.

최근 수년간 금융 측면에서는 집단소유형태의 금융기업(finance collective enterprises)과 같은 독특한 방법들이 발전하였다. 벤처형 투자기금도 여기에 속하는데 이들은 협동조합이나 비영리 조직들에게 작게는 수천달러에서 수백만불까지 대부를 제공한다. Réseau d'investissement social de Quebec (RISQ)는 비영리 형식으로 만들어진 벤처형 투자기금으로 협력사업체에 금융을 지원하는 것이 사명이다. RISQ의 목적은 협력 사업체들이 사업계획을 실행할 수 있도록 금융수단인 자본을

투여하여 그들의 경제적 발전을 지원하는 것이다. 예를 들어 이 펀드는 미화 5만 달러까지 제공되지만 전체 총액은 다른 형태의 금융수단과 결합되어 미화 30만 달러에서 미화 40만 달러에 이르기기도 한다.

1971년 이후 데잘딩 운동에서는 특별히 연대협동조합을 포함하는 집단소유기업들을 목표로 한 별도의 기금을 마련하였다. [caisse d'économie solidaire Desjardins\(CECOSOL\)](#)이라고 알려진 이 금융협동조합은 사회적경제에 대한 국제적인 투자기관협회(INAISE)의 구성원이기도 하다. INAISE는 1989년도에 설립되었으며 사회적이고 환경적인 목적을 지닌 금융기관들의 국제적 네트워크이다.

## 두가지 관점에서 바라본 연대협동조합

### - 사회통합 (각주 15)

연대협동조합들이 점차적으로 퀘벡의 협동조합 지평을 구축해내는데 의미심장한 기여를 해왔다는 것은 의심의 여지가 없다. 하지만 연대라는 관점에서만 그들의 기여도를 평가하는 것은 적절하지 않다. 달리 말해 그들이 사회통합에 미친 영향도 평가될 필요가 있다. 퀘벡주 몬트리올 대학의 사회혁신 연구센터(CRISES; Center for Research on Social Innovations)가 2002년부터 2006년까지 수행한 연구의 주된 목적도 이 주제에 관한 것이었다. 이는 “협동조합 참가와 지구화: 시장관계로부터 사회통합 창조하기”라는 주제 하에 진행된 범 캐나다 연구 프로젝트의 일환이었다. 본 연구 프로젝트는 사스카치완 대학의 협동조합연구센터와 협력하여 진행되었으며, 국가 전역의 각 대학들의 연구자들을 참여시켰다. (Fairbairn and Russell, 2004; Fairbairn and Russell, upcoming) (각주 16)

- 조합원참가는 사회통합에 어떻게 기여하는가.
- 세계화가 지역정체성에 어떤 영향을 주었는가.
- 조합원에 근거한 사업체들은 새로운 경제에 의해 어떤 영향을 받고 있는가.
- 캐나다의 정책입안자들은 광범위한 조합원기반 조직들로부터 무엇을 배울 수 있는가.

연대협동조합은 다중이해관계자 협동조합이란 차원에서 볼 때 캐나다를 대표하는 독특한 사례이다. 이러한 모델이 점점 더 매력을 지니게 되었음에도 불구하고 이러한 새로운 형태의 협동조합에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 마침내 CRISES(각주 17)는 그들에 대한 집중적인 연구를 수행하기로 결정하였다. 그 결과 연대협동조합은 CRISES가 사회통합과 금융서비스협동조합들(Caisses Desjardins)에 관한 연구 프로젝트에서 이미 사용하였던 다섯가지 차원으로 분석되었다. (Malo, Levesque, Chouinard, Desjardins and Forgues, 2001) (각주 18)

그 다섯 가지 차원은 지역(territory), 접근성(accessibility), 고용(employability), 민주주의 수준(degree of democracy) 그리고 유대감(connectedness)이었다. 각각은 아래와 같이 정의된다.

### 지역(territory)

북아메리카의 다른 지역에서도 그렇지만 누군가가 속하게 되는 지역이란 것은 새로운 공간적 구조를 안에서 정의된다. 주된 질문은 연대협동조합들이 이 새로운 공간적 구조에 적합한가 아니면 여전히 그들은 전통적인 구조를 즉 퀘백의 가톨릭 교구로 정해진 공간적 구조에 따라 작동하고 있는가 라는 것이다.

### 접근성(accessibility)

일반적으로 연대협동조합은 현 조합원과 미래의 잠재적 조합원이 새로운 생산품과 서비스에 대한 접근을 용이하게 해주기 위해 설립되었고, 이미 기존에 제공되던 제품과 서비스의 경우에는 그에 대한 접근방식을 개선하고자 마련된 것이다. 주요 의문사항은 연대협동조합들이 자신의 목적에 진심으로 충실한지 그리고 만일 그렇지 않다면 어떤 방식으로 일을 하는지 또한 그들이 새로운 요구들에 대해 여전히 개방적인지에 관한 것이다.

### 고용 효과(employability)

노동자는 연대협동조합의 조합원 범주 가운데 하나이다. 따라서 원칙적으로 노동조건이 개선되는지에 대해 관심이 집중될 수 있다. 주된 질문은 다음과 같다. 연대협동조합 노동자들의 노동조건은 유사업종 노동자들에 비견될 만하거나 더 나은 상태인가? 협동조합들은 오랜 기간 노동시장에서 배제되어온 사람들을 계속시켜내거나 재활해내는데 기여하고 있는가?

### 민주주의 수준(degree of democracy)

“한 조합원이 한 표”라는 일반적 원칙에 따라 협동조합 모델은 이미 경제적 민주주의를 수용하고 있다. 주된 질문은 다음의 내용을 포함한다. 연대협동조합은 이러한 방식으로 진보하고 있는가? 연대협동조합에서는 어떤 방식의 민주적 절차가 선호되는가? 대의 민주주의이거나 직접 민주주의 또는 속의 민주주의(deliberative democracy)인가? 선택된 민주적 구조형식은 이사회 구성이나 위원회 구조 등에서 어떻게 구체화되고 있는가?

### 유대감(connectedness)

이 개념은 또한 네트워킹을 말하는 것이다. 원칙적으로 다양한 이해관계자의 현존은 강력한 네트워킹에 문호를 개방한다. 주된 질문은 다음의 내용을 포함한다. 어떠한 사회적 네트워킹의 기반 위에서 연대협동조합이 만들어졌는가? 연대협동조합이 생겨난 이후 무엇이 다양한 개인과 집단적 이해관계자들 그리고 특히 서로 다른 범주의 조합원들 사이에 사회적 관계를 형성시켜냈는가?

연대협동조합에 관한 연구는 문헌고찰, 사례연구, 현장 활동가들과 그룹토론 그리고 종결세미나(concluding seminar) 등 다양한 방법을 이용하여 진행되었다. 게다가 연구책임자들은 퀘백 정부의 협동조합 관할 부서인 협동조합부(Direction des cooperative)와의 긴밀한 협력을 통해 전반적인 연구과정에 많은 도움을 받았다. 정부와의 협력으로 연대협동조합에 대한 최신자료를 쉽게 확보하게 된 것이다. 마침내 연대협동조합을 잘 이해하고 있는 관련자들로 구성된 감독위원회가 2002년 출범하였고, 연구책임자들에게 일반적인 의견을 제시해주었다. 이러한 전문위원들도 종결세미나에 참가하였다.

### 사례연구

연대협동조합에 대한 심사숙고를 거듭한 뒤 서로 다른 활동영역과 지역으로부터 네 개의 기업들이 사례연구의 대상으로 선정되었다.(표 5.4) 이러한 연구는 정성적인 접근방식으로 진행되었다. 설문지를 사용하여 다양한 이해관계자들을 인터뷰하였다. 예를 들면 노동자 조합원, 이용자 조합원 그리고 후원자 조합원을 조사하고 또한 지역개발협동조합이나 지역발전센터와 같이 연대협동조합 등의 집단소유기업들의 발전을 지원하는 기관을 위해 일하는 사람들에 대해서도 조사하였다.(각주 19) 게다가 기관의 내부문서, 연차보고서 그리고 각각의 사례에 대한 세밀한 언론비평과 같은 자료들까지 다양한 문헌을 검토하였다.

네가지 사례는 연대협동조합에 관한 현실적인 의미에 대하여 아주 흥미로운 관점을 제공해준다. 각각의 사례에 대한 상세한 보고서가 당시 제출되었다.(각주 20)

### La Corvee: 돌봄서비스 연대협동조합

이 연대협동조합은 몬트리올에서 동쪽으로 140km 떨어진 퀘백주 동부지구 중심부의 작은 지방도시 세인트 까미유(saint camille)에 위치하고 있다. 이 마을 사람들에게는 집단소유기업가 정신의 영향을 받은 보편화된 실천철학에 의해 이끌려지는 독특한 감성이 있다. 프랑스의 유명월간지인 <르몽드 디폴로마티크>는 2006년 8월호를 통해 세인트 까미유와 브라질의 도시 포르토 알레그로에서 민주적인 삶과 시

민사회 결속의 관계성을 비교하는 기사를 게재하였다. (Cassens, 2006) 이런 사실에 입각하여 이 연대협동조합이 집단적 실천의 문화에 뿌리를 두고 있음을 알 수 있다.

다른 많은 지역과 마찬가지로 세인트 까미유 역시 19세기 말과 20세기 초에 황금기를 경험하였다. 당시는 농업활동이 매우 인기가 있었다. 이 시기가 지나자 세인트 까미유는 지속적인 인구감소한 상황에 직면하게 되었다. 1986년 전업농민들의 연합조직인 농민생산자연맹(UPA)의 전회장을 포함한 네 명의 리더그룹이 **Groupe du Coin** 이란 영리회사를 설립하기로 결정하였다. 회사의 설립목적은 지역재생을 지원하고 지역농업의 전통을 보존하는 것이었다. 아이디어는 단순하였다. 지역재생운동을 지원하고자 오래된 건물에 대해 현금결제할인을 통해 자금을 모으고 그 돈으로 회전자금을 만들어내는 것이다. 참여자들은 각자 미화 1200달러의 자본을 지불해주었다. 그 첫걸음으로 1986년에 한때 세인트 까미유의 잠화점이었던 건물을 확보하였다. 당시 그들은 지역사회를 위해 흥미로운 기획을 추진할 건물로 사용하고자 하였다. 2년이 지나 그 건물은 지역사회 문화센터가 되었다.

1998년에 **Groupe du Coin** 은 교구회의가 매각하기 위해 내놓은 교회 사제관을 사들였다. **Groupe du Coin** 은 수년간 적절한 편의숙박시설을 요청해온 지역사회 내 고령자들의 욕구를 해결해주고 싶었다. 이 문제는 대단히 중요하였다. 만일 적절한 해법을 찾지 못한다면 고령자들은 자신들의 필요에 적합한 주거환경을 찾아 도심지역으로 이전하는 방안을 심각하게 고려하게 될 것이기 때문이다.

**Groupe du Coin** 는 자신들의 기획을 연대협동조합 방식을 통해 실현하기로 결정하였다. 하지만 재정적인 문제들로 인하여 그들은 주택협동조합까지 만들게 되었다. (각주 21) 연대협동조합이 지역사회나 주민들의 삶의 질을 개선하는 수단이라고 한다면 주택협동조합의 유일한 목적은 거주민들에게 편의를 제공하는 것으로 결정되었다.

협동조합기업이 서비스를 제공하는 지역은 세인트 까미유 시였지만 그렇다고 해서 협동조합에 별도의 지역적 제한이 부과된 것은 아니다. 아스베스토스(Asbestos) 지방자치체(RCM)의 여러 소도시 거주민들은 협동조합의 활력 서비스들(animation services)을 이용하며 여러 지역에서 찾아온 사람들은 보건의료서비스에 의지한다. 협동조합은 **Groupe du Coin** 활동의 결과로 1999년 9월 17일에 설립되었고 2000년 1월에 운영을 시작하였다. **La Corvee** 의 설립은 오직 한사람에게만 두 협동조합의 조정자로서 종신고용을 보장하였다. 이 사람이 수행한 역할은 아주 중요하며 그녀의 공헌은 상당하다. 정부 프로그램 덕분에 4명이 추가로 수개월간 협동조합에 고용되었고 그들에게는 유익한 고용체협의 시간이 주어졌다. 각종 집수리와 개보수 작업에 노동자들을 채용하면서 지역 내 많은 사람들에게 고용기회가 주어졌다. **Groupe du Coin** 이 기획하는 새로운 프로젝트들은 지속적인 고용기반을 필요로 할 것이며, 보다 많은 사람들에게 고용의 기회를 제공할 것이다.

보건과 활력 서비스들을 제공하는 협동조합에 주택협동조합을 결합시킨 것은 특히

고령자들에게 소위 **La Corvee** 라고 불리는 대단히 흥미롭고 존경받는 모델을 실현시켜주고 있다. 예를 들면 **La Corvee**는 퀘백주 공중보건협회 외에도 많은 곳으로부터 상을 받았다. 활력 서비스들(animation services)을 통해서 협동조합은 고령자들이 외로움을 극복할 수 있도록 돕고, 자조능력을 증진시키며, 시민들 사이에 강력한 연대를 만들어내고 있다.

**Mont Adstock:** 협동조합 레크레이션 및 관광센터(a cooperative recreation and tourism centre)

**Mont Adstock** 은 스키, 스노우보드, inner tube sliding 과 개 썰매 프로그램을 제공하는 레크레이션 및 관광센터이다. 이 산에는 행글라이더와 패러글라이딩 이륙장 뿐만 아니라 눈길 산책로, 등산로, 관측대도 있다. 이 협동조합기업의 고객들은 주로 퀘백시 남서부 125km에 위치한 **Amiante** 지방자치체(RCM)의 작은도시들인 **Thetford Mines, Black Lake, Disraeli** 와 **Adstock**에서 온다. 하지만 많은 외지인들도 연습차 방문하며 자신들이 좋아하는 활동에 참가한다.

산의 기본시설들이 소멸되지 않도록 기본적 조치를 취한 뒤에 1998년 7월 6일 협동조합을 설립하였다. 사실 당시 개인 소유자는 심각한 재정난을 겪고 있었고 스키장을 폐업하고 싶어했다. 몇몇 바이어들은 4중 스키리프트(quadruple chairlift)와 제설기(snow making machinery) 같은 장비들에 눈독을 들였다. 만일 거래가 성사되어 스키장의 기본 시설들이 돌이킬 수 없을 정도로 해체된다면 스키센터는 영원히 문을 닫았을 것이다.

이러한 상황에서 가장 인근에 있는 도시(Adstock, 주민 2400명)의 시장은 스키장 전체를 매입하는데 필요한 자본을 모아내기 위해 광범위한 캠페인을 조직하였다. 불과 2주만에 지역주민들의 결집과 지역사회 많은 조직들의 아낌없는 후원으로 미화 48만 달러가 모아졌다. 지역 자선가들도 미화 10만 달러를 기부하였다. 퀘백에서 레크레이션 분야에 자생적인 연대협동조합이 설립된 것은 이 조합이 처음이었다.

**Mont Adstock** 은 많은 사람들에게 의해 지역의 보배로 간주되고 있으며 대표적인 관광명소이다. 335미터 고도의 산에서는 주변 수마일이 한 눈에 들어오는데 이는 왜 그토록 많은 사람들이 이 산을 지역의 상징이라 생각하는지 설명해준다. 스키장을 살려내고 청년인구의 외부유출을 방지하였을 뿐만 아니라 협동조합 설립은 지역인구를 고려할 때 결코 적지 않은 35명의 고용을 유지시켜 주었다. 노동자들 가운데 대다수는 학생들이거나 일전에 복지수당 수령자들로서 그들의 고용은 귀중한 경험이며 또한 그들이 중요한 세입원이 되었음을 의미한다. 2003년 6월 17일 현재 **Mont Adstock**의 총 조합원 수는 411명으로 이 가운데 레저 조합원이 371명, 사업 조합원이 34명, 후원 조합원이 5명이며 노동자 조합원은 1명이다.

## Domaine-Du-Roy: 재가돌봄 협동조합

이 연대협동조합은 1997년 새로운 HCSEEs(재가돌봄사회적경제기업들)의 유행을 타고 설립되었다. 1996년 정상회담에 퀘벡정부가 참여한 후에 이러한 유형의 기업은 성장의 파도에 휩싸였다. 앞에서도 거론하였듯이 세계화는 정부로 하여금 불법 노동행위를 근절시킬 또다른 수단을 강구하도록 하였다. 그리고 보건과 사회적 돌봄 분야에서 주로 고령자를 위한 지속적인 서비스들이 제공되면서 주요 예산삭감은 상쇄되었다.

본 협동조합의 사업구역은 Saguenay-Lac-Saint-Jean 행정구역에 위치한 Le Domaine-Du-Roy 지방자치체이다. 본사는 퀘벡시 북부 300km의 Saint-Felicien 마을에 자리하고 있다. 조합은 부문사업으로 재가서비스를 제공하던 두 개의 비영리조직의 합병과 자원활동가들의 헌신적인 노력에 힘입어 설립되었다. HCSEE의 창업과 발전을 위해 고안된 여러 가지 방법들이 Domaine-Du-Roy에게도 도움이 되었다.

지역사회서비스센터(CLSC)와 같은 지역내 수많은 이해관계자들의 효과적인 결속과 지역주민들의 대대적인 호응은 이 협동조합이 예기치 못한 방식으로 성장하게 해주었다. 직접적인 경쟁자의 부재와 서비스의 점진적인 다양화도 급속한 성장의 요인이었다. 2003년 3월 31일 현재 조합원 수는 1300명이 되었고, 연간 총 매출액은 대략 미화 110만 달러에 이르렀다. 성장둔화의 모습은 보이지 않는다.

높은 실업률과 고령화된 환경 속에서 본 협동조합은 이중의 역할을 수행한다. 많은 사람들을 위해 양질의 일자리를 준비하며 고령자들처럼 절실하게 도움이 필요한 사람들에게 서비스를 제공한다. 이 두가지 방식으로 지역사회의 웰빙에 기여하는 것 외에도 상당한 양의 불법고용을 근절하는데 도움을 주었다. 조합설립 이후 창출된 100개의 일자리는 지방자치체의 고용효과에 큰 영향을 주었다. 더 나아가 본 협동조합의 발전은 협동조합이란 개념에 대해 긍정적인 이미지를 환기시켜주었다. 실제로 협동조합은 일전에 수많은 유사조직들이 지역에서 폐업했던 선례가 있어 일부 사람들에게는 부정적인 의미를 내포하고 있었다. 하지만 이 모든 증거들 덕분에 협동조합은 이제 지역사회 안에서 중요한 역할을 수행하고 있다는 것이 분명해졌다.

## L'Eglantier: 건강식품 협동조합

최근 수년간 퀘벡에서는 다른 선진국에서처럼 건강식품에 대한 관심이 증가하였다. L'Eglantier 협동조합은 퀘벡시 동쪽으로 대략 300km 떨어진 인구 3600명의 작은 마을 Saint-Pascal de Kamouraska에 위치하고 있다. 건강식품을 주로 취급하는 협동조합 설립에 대한 생각은 지역주민들이 건강식품을 쉽게 이용하도록 하고 싶다는 어떤 구매자 그룹에서 비롯되었다. 새로운 협동조합을 추진한다는 면에서도 그

리고 Saint-Pascal이 식습관을 포함하여 오랜 전통을 고집스럽게 유지해 온 보수적인 마을이라는 면에서 이러한 시도는 대단히 모험적인 것이었다. 게다가 지역의 대다수 농민들은 산업적인 농업을 실행하고 있는데 이는 유기농이나 건강식품이 추구하는 것과는 접근 방식이 매우 다른 것이다.

SEEs(사회적경제 기업들)를 위한 보조금, 고용 프로그램들과 자원활동가의 참여 등 다양한 노력에 힘입어 L'Eglantier는 수년 후 성공적으로 자리를 잡았다. 협동조합의 책임 하에 다양한 생산품과 서비스가 제공되었다. 그 결과 식료품점 운영 외에도 이 연대협동조합은 현재 커피숍과 작은 서점까지 운영하고 있다. 게다가 건강식품 요리법, 식물성 오일, 유기농 정원 등에 관련된 다양한 주제들에 대해 교육과정도 진행하고 있다.

2004년 2월 기준으로 이 협동조합은 274명의 이용자 조합원, 6명의 노동자 조합원 그리고 12명의 후원자 조합원을 보유하고 있었다. 연간 총 매출액은 미화 267,743 달러에 이르렀다.

## 사회통합에 대한 긍정적 효과

사례연구들과 다른 형식의 연구들 즉 표본조사, 포커스 그룹연구, 학술 세미나 등을 진행한 결과 일반적으로 연대협동조합들은 다양한 범위에서 사회통합에 의미있는 것이고 어떤 경우에는 아주 의미심장한 기여를 하고 있음이 분명하게 드러난다. 하지만 한 가지 예외가 있으니 바로 민주주의의 수준에 관한 것이다. “이러한 범위로 회귀하는 것이 유익할 수 있으나 상황은 명료하지 않으며 하나 이상의 범위를 포함할 수 있다. 예를 들어 사업구역의 확장하려는 협동조합의 경우 지역과의 관계성과 접근성 측면 모두에 영향을 받게 될 것이다. 이사회가 후원자 조합원처럼 다른 뿌리를 지닌 사람들도 구성된다면 이는 민주주의의 수준과 유대감 모두에 영향을 주게 된다.” (Girard and Langlois, upcoming)

표 5.4 사례연구 요약

조합명(설립연도)	도시명 인구수 소재지	서비스 및 생산품	조합원 구성과 기초출자액(1구좌, 달러)
Cooperative de solidarite en a i d e domestique Domaine-du-Roy (1997)	St-Felicien, 10,622명 Lake St. John	-재가돌봄서비스 -활동보조 -개인도움	2003년 3월 현재 -이용 조합원 1,182명 (10) -노동자 조합원 99명 (50) -후원 조합원 18명 (100)

Coop de solidarite en soins et services de Saint-Camille also called La Corvee (1999)	St-Camille, 440명 Eastern Townships	-전문적인 대안의료이용 -교육적인 예능서비스	2005년 2월 현재 -이용 조합원 45명 (250) -노동자 조합원 2명 (250) -후원 조합원 15명 (250)
cooperative de solidarite recreotouristique du Mont Adstock (1998)	Adstock, 2,399명 Chaudiere-Appalaches	-스키,스노우보드, 눈길산책, 등산, 기타 -행글라이딩과 패러글라이딩	2003년 6월 현재 -이용 조합원 405명 가운데 레저 조합원 371명 (50), 비즈니스 조합원 34명 (5000 +) -노동자 조합원 1명 (1,000) -후원 조합원 5명 (10,000)
Cooperative de solidarite en alimentation s a i n e L'Eglantier du Kamouraska (1999)	St-Pascal, 3,643명 Lower St. Lawrence	-건강식품 소매점 -커피숍 -교육훈련과정	2003년 2월 현재 -이용 조합원 274명 (50) -노동자 조합원 6명 (100) -후원자 조합원 12명 (100)

자료출처: Girard and Langlois, forthcoming

## 지역(territory)

모든 협동조합 연구에서 지역은 1980년대 초 퀘벡주가 정의한 지방자치체 구획에 부응하고 있다. 이러한 공간단위는 주로 가톨릭 교구에 기반하였던 전통적인 구조를과는 다른 것이다. 물론 협동조합들은 자신들의 본부를 도시나 마을 어딘가 특정 지역에 두어야 한다. 하지만 협동조합의 활동이 그러한 지역에 국한되지는 않는다. 그래서 [La Corvee](#) 협동조합은 다른 마을의 주민들에게도 서비스를 제공하며 조합원 자격도 개방되어 있다. 동일한 원칙이 [L'Eglantier](#)에도 적용된다. 다른 도시의 주민들도 이 협동조합이 제공하는 건강식품에 관심을 가질 수 있다. [Adstock](#) 도 마찬가지이다. 이 연대협동조합 본부와 먼거리에 사는 사람들도 소위 스키장 시설을 이용할 수 있는 것이다.

## 접근성(accessibility)

다시 말하지만 연대협동조합들은 사회통합이란 측면에서 긍정적인 영향을 주고 있다. 연대협동조합은 자신의 이용자 조합원들로 하여금 이미 현존하거나 새롭게

시작된 서비스 또는 생산품에 대한 접근을 대단히 용이하게 해준다. 계획을 실행하기에 앞서 세인트 까미유의 [La Corvee](#) 협동조합 창립자들은 많은 주민들이 대체의학 의료인을 찾아 멀리 이동해야 한다는 사실을 알게 되었다. 고령화와 함께 이러한 이동문제도 중요한 과제였다. 간단하게 상황을 반전시킬 결정이 이루어졌다. 집골요법, 교정치료, 침술요법과 마사지 치료와 같은 대체의학 의료인들은 현재 마을에서 직접 서비스를 제공하고 있다. [L'Eglantier](#) 처럼 연대협동조합은 신속하게 새로운 생산품이나 서비스에 대한 접근방안을 제공하기 시작하였다.

## 고용효과(employability)

이 분야에 대한 연대협동조합의 기여도는 불분명하다. 노동조건이라는 것이 지역의 경제적 상황이나 사업분야와 무관하게 고려될 수는 없지만 여전히 의문점이 남아 있다. 사회적협동조합 [Domaine-du-Roy](#)를 포함한 HCSEEs 의 경우 이러한 현실을 이해하는데 도움이 된다. “PEFSAD의 지원 프로그램이 실행되면서 이러한 사업수행기관들은 수천명의 사람들에게 일자리를 제공하였다. 그들 대다수는 한부모이다. 사업수행기관들은 고용효과를 높이기 위해 법조항을 이용하였지만 이것이 전부 아니다. 교육훈련을 통해 참여자들의 기술적인 역량과 대인관계능력을 향상시켜 내야 했다. 이러한 지원은 참여자들이 이전에 고립되어 있었다는 측면에서 대단히 중요하다.” (Girard and Langlois, upcoming) 조사연구 상의 어려움 때문에 지배구조의 자율성 문제와 같은 기관의 세부적인 운영체계까지 연구할 수는 없었다. 지배구조의 자율성 문제는 고용에 관한 대단히 중요한 구성요건이다. 이 문제는 민주주의의 수준에 영향을 주기도 한다.

## 민주주의 수준(degree of democracy)

[La Corvee](#)([각주 22](#))를 제외하면 우리가 연구조사하고 그룹토론에 참여시킨 기관들 중 어느 곳도 자기 조직의 민주주의 수준을 특별하게 고려하고 있지 않다. 예를 들어 그 중 한 협동조합은 전통적인 대의민주주의 형식을 유지하고 있다. 다른 협동조합의 경우도 조합원의 다양성(연령, 성비, 사회경제적 지위 등)을 고려하지 않은 채 비슷한 부류의 사람들로 이사회를 구성하고 있다. 또 다른 곳은 자신의 경영구조 안에 노동자 조합원의 자리를 구체적으로 마련하지 않고 있다. 마지막으로 [Mont Adstock](#)의 사례를 보면 노동자 조합원의 가입비가 미화 1000달러로 고정되어 있다는 사실이 어째서 노동자들의 적극적인 참여가 부족할 수밖에 없는지에 대해 설명해주고 있다. 사실 상대적으로 저임금을 받는 단기간 계절노동자들에게 미화 1000



달리는 대단히 큰돈이다. “노동자들의 저조한 조합원 참가는 곧바로 민주주의 수준에 영향을 준다. 이사회를 이루고 기타 민주적 활동에 참여할 조합원 구성이 매우 제한되기 때문이다.” (Girard and Langlois, upcoming)

일반적으로 연대협동조합들은 평료하면서도 사회적으로 정당한 선택을 하기 위해 심도깊은 토론을 진행하는 민주적 접근방식과 거리가 있어 보인다. (Levesque, De Bortoli and Girard, 2004)

### 유대감(connectedness)

Results for this remaining aspect of the social cohesion study are very positive, both before and after creation of solidarity cooperatives. 연대협동조합의 설립은 다양한 이해관계자들의 동원을 필요로 한다. Mont Adstock의 사례는 불과 몇 주 만에 미화 50만 달러에 이르는 자본을 동원해낸 역량이 인상 깊게 보여진다. 해당 지역의 인구밀도가 대단히 낮다는 것도 인상적이다. 성장하기 위해서 연대협동조합들은 개인과 조직들의 네트워크 구성을 촉진한다. 특별히 기관의 대표성을 지닌 후원자 조합원들은 이미 잘 조직되어 있는 관계망에 관련되어 있기도 하다. 동시에 연대협동조합들을 지도하고 조정해주는 사람들은 종종 이사회, 원탁회의, 자문위원회 등 다양한 그룹에 참여하고 있다. (각주 23)

### 보건

연대협동조합들은 매우 광범위한 영역에서 설립되었다. 많은 경우에 연대협동조합들은 때로는 자신들이 선택한 사업활동 지역의 새로운 선거구민이도 한 다양한 이해관계자들을 결합시켜냈다는 점에서 혁신적이다. 또한 그들이 조직하고 서비스를 제공한 방식도 개혁적이다.

보건서비스협동조합들(HCC)은 특별히 검토해볼 가치가 있다. 그들의 등장은 퀘벡주에서 작은 혁명을 이끌어냈고 앞으로 수년 내에 대단히 성장하리라 기대된다.(각주 24) 보건서비스협동조합은 1990년대 중반에 처음 모습을 드러냈고 2008년에는 30여개가 되었다. 초기에는 이용자들만의 협동조합모델이 유일한 방식이었으나 1997년 6월에 연대협동조합 모델의 등장은 이에 대한 호감으로 이어졌다. 심지어 초기에 설립된 보건서비스협동조합들 중에도 기회가 오자 법인 정관을 바꾸어 연대협동조합이 된 곳이 많다. 오늘날 보건서비스협동조합의 95% 정도는 연대협동조합의 지위를 가지고 있다.

보건협동조합은 다양한 지역에서 의료인력의 부족으로 인해 설립되었다. 보건협동조합에 사람들이 모여든 주된 이유는 지역사회에 의사들이 필요하기 때문이다. 얼핏 보면 거시적 차원에서 의사분포는 지역별로 적절하게 보인다. 하지만 미시적 관

점에서 지역을 살펴보면 좀더 세밀하게 검토되어야 할 것인데 도심지역에 의사들이 집중되어 있는 것으로 보이기 때문이다. 이러한 현실을 설명해주는 주된 이유 중 하나는 도심지역에는 의료기관에 의해 소유 관리되는 대규모의 약국들을 포함해 거대한 상업적 연계망이 있다는 것이다. 그러한 연계망이 예를 들면 개업의사들에게 광고나 환자예약관리 등에 대해 신경쓰지 않고 자기 나름의 시간관리가 가능하도록 도와주는 매력적인 일괄거래상품을 제시하기도 한다. (Assoumou Ndong, Girard, Menard, and Veniza 2005) 의사가 없는 작은 마을에 사는 시민들은 때대로 가까운 병원에 가기위해 한 시간씩 운전을 해야한다. 불행하게도 대부분은 기본적인 대중교통 수단도 가지고 있지 않다.

1995년 St-Etienne-des-Gres의 시민들이 퀘벡 최초의 보건협동조합을 설립했을 때에도 병원이동문제를 극복하는 것이 핵심이었다. 보건의료협동조합들이 설립되고 운영되는 방식은 간단하다.

- 우선 리더그룹들이 의료접근성 문제를 확인한다. 일반적으로 리더그룹에는 지방 공무원, 의회의원 또는 지역 데잘딩 기금(caisse Desjardins)의 실무책임자들이 참가하며, 간혹 공중보건분야의 대표자들이 참여하기도 한다.

- 다음으로 타당성 조사를 수행할 전문인력을 고용하게 된다. 여러 자원을 동원하여 조사에 필요한 기금을 마련하는데 caisse populaire의 기부도 그중 하나이다.

- 의사들을 결합시켜낼 최상의 방법을 찾아내는 것이 핵심과제이다. 의사들은 부족하지만 일반적으로 의사들은 도시에서 개업하는 것을 선호하기 때문에 의사들이 좋아할 흥미로운 제안을 준비하고 그들과 소통할 방법을 찾아내는 것은 대단한 상상력을 요구한다.

- 보통 타당성 조사가 긍정적이고 의사수급 또한 성공적이라면 협동조합에 함께 참여할 조합원을 모집하는 것도 어렵지 않을 것이다. 3000명에서 4000명 정도의 주민들이 사는 마을에 주민의 절반 정도가 조합원으로 가입하는 것이 평균적이다. 더 나아가 의사의 참가는 약사나 물리치료사와 같은 다른 보건의료전문가들의 참여도 대단히 쉽게 해준다.

보건의료협동조합들에서 의사들은 사무공간을 임대하는 독립사업자이며 공중보건체계에 기반한 서비스 수수료를 지불받는다.

보건협동조합의 발전과정을 자세히 관찰해보면 이러한 조직들이 많은 의료기관을 관리하고 있는 거대한 상업적 체인방식과 비교해도 한발 앞선 것임을 확인할 수 있다. (Girard,2007)

### ● 시민의 성찰과 결속에 긍정적 효과

시민적 자각과 결합력은 보건서비스를 제공하는 조직에 좋은 영향을 줄 수 있고 지역사회에도 긍정적인 효과를 부여한다. 결집되거나 악화된 상태로 또는 패배주의적인 마음으로 살아가기보다 사람들은 충분한 힘을 모아내기만 하면 변화를 이끌어낼 수 있다는 것을 이해하게 된다.

### ● 토론과 민주주의의 공간

보건협동조합들은 서로 나누고, 계획에 대해 토론하고 정리하며, 전략을 채택하는 과정에서 설립되었다.

### ● 이윤보다는 서비스 이용자들을 중심에 둔 기획

협동조합들은 서비스 이용에 문제점들을 해결하고자 한다. 경제적 역량이 무시될 수는 없겠지만 이윤은 사회적인 용어로 평가된다. 가능한 많은 사람들이 높은 수준의 서비스를 이용하게 하는 것이 목표이다.

### ● 보다 효과적인 의사들과의 관계형성의 토대

대부분의 보건의료협동조합들은 연대협동조합의 지위를 가지고 있다. 어떤 협동조합에는 의사들이 후원자 조합원으로 참여하는데 동의하고 있다. 그렇게 함으로서 그들은 임차인의 자격을 버리고 협동조합적 민주주의의 과정에 결합하게 된다.

### ● 지역사회를 혁신으로 이끈 많은 기획들

보건협동조합의 사업계획들을 자세히 살펴보면 대부분의 조직들이 저마다의 지역에서 주목할 만한 변화들을 이끌어내고 있다는 것이 드러나고 있다.

보건협동조합과 연계한 혁신사례는 대단히 다양할 수 있다. 의료시설에 고령자 주거를 연계하는 것, 대체의학 의료인들을 초빙하는 것, 취약계층을 위한 예방 프로그램을 발전시켜 나가는 것 등이 여기에 해당된다. 2007년 말과 2008년 초에 보건분야의 두 연대협동조합이 각별히 그러한 혁신의 전면에 있었다.

● 셀브루대학 보건협동조합은 세계 최초로 대학에 설립된 보건협동조직이다. 설립 목표는 정보제공과 교육, 건강체크 등을 통해 학생들과 직원들의 건강한 생활습관을 증진하는 것이다. 시간이 흐르면 학생들에게 보건협동조합의 모델을 소개하는 차원에서 의학과 긴밀하게 연계하여 성장할 것이다.

● Robert-Cliche 지방자치체 보건의료협동조합의 목적은 두가지이다. 하나는 시민들에게 통합적인 예약서비스를 제공하고자 지역의 모든 의료기관을 연계하는 것이

다. 다른 하나는 캐나다에서 처음으로 일본의 반모임이 실천해온 혁신적인 예방과 보건 프로그램을 적용시켜내는 것이다. (Girard and Restakis, 2008)

## 결론과 조언

2007년 10월 연대협동조합에 관한 포럼이 10주년을 기념하여 개최되었고 그 자리에서 그들의 장단점에 대한 심도깊은 토론이 이루어졌다. 목적은 자신들의 미래에 대하여 말하는 것이다. 150여명의 참여자들은 다종다양한 환경에 뿌리를 두고 있었으며 개발책임자들과 이사회 구성원 및 실무책임자들이 포함되어 있었다. 토론 과정에서 도출된 핵심의제들은 아래와 같다. (IRECUS, 2008)

● 지역사회의 필요에 부응한다는 면에서 연대협동조합들은 지속가능한 지역환경에 필수적이다. 그들은 근린서비스 제공을 통해 기본적인 욕구를 만족시키고 있다.

● 연대협동조합은 시민들을 결속시킨다는 측면에서 대단히 중요한 역할을 수행하고 있다. 그들은 다양한 이해관계자들을 참여시켜내는 능력을 지니고 있다.

● 시민들의 결속은 협동조합에 대한 강한 소속감을 느끼게 하여 근린서비스들을 발전시키는데 도움이 된다.

● 연대협동조합의 주요 도전과제 중 하나는 사회통합을 강화하여 시민들의 책임감을 증진시켜내는 것이다.

하지만 연대협동조합들도 몇가지 단점을 지니고 있다. 그들은 노동자들에게 제공해야 할 역할과 책임을 강화해야 한다. (Cliche, 2008) 보다 근본적으로 사회통합에 대한 연구에서도 드러났듯이 교육훈련 프로그램들을 개발하고 발전시킬 필요가 있다. 이러한 프로그램들은 어떻게 다양한 이해를 조정하고 숙의민주주의를 실천할 것인가 라는 주제 하에 관리자들과 이사회 구성원들에게도 적용될 수 있다. 이러한 다중적인 이해관계를 가진 조직의 경영은 위기상황을 타개해나가는 특별한 기술을 요구하고 있다. 단일조합원구성의 협동조합이나 개인사업체에 적용되던 관리기법을 그대로 따라하게 되면 실패로 끝나게 된다.

사회적인 역할과 경제적 활동을 교차적용하면서 연대협동조합들은 다양한 유형의 지역사회에서 역동적인 역할을 수행할 수 있다. 그들은 지속적인 사회혁신을 보장하는 핵심요소가 될 수 있다. Mont Adstock 과 La Corvee를 비교연구해본 결과 특별히 세가지 측면이 중요하게 나타났다. (Langlois and Girard, 2006)

● 창립자들의 오랜 임기와 관여

● 정보의 보급뿐만 아니라 연대협동조합들이 성장하는 과정에서 파생되는 고유한 특성과 가치에 대한 고려

● 그들 대다수가 영향을 미치는 혁신에 대한 인정

연대협동조합들이 소위 퀘백형 발전모델이라 것 속에 묻어들어 있다는 것은 명백한 사실이다. (Bourque, 2000) 그것은 공공부문과 영리기업 그리고 집단소유기업들의 혼합형 모델이다. 더구나 잘 구성된 단일조합원 협동조합들 가운데 일부도 연대협동조합으로의 변화를 선택하였다. 그들은 이러한 목적을 실현하기 위해 후원자 조합원 범주를 첨가하였다. 그렇게 함으로서 이용자나 노동자 조합원뿐만 아니라 자신들의 전체 활동영역으로 그러한 범주를 끌어안으면서 관계성을 강화하였다.

## 조언(Recommendation)

● 공공정책이 사회통합과 지역발전에 관련해 결단을 내리면서 다중이해관계자협동조합의 접근방식과 연대협동조합 모델에 대해서 보다 많은 사유가 필요하게 되었다.

● 조직혁신 프로젝트들에 의하면 공공의 이익은 공공부문과 민간시장 협력에 지나치게 집중되기 보다 공공부문과 협동조합의 협력이란 개념을 증진하는 것이 이로울 것이다.

● 다중이해관계자협동조합들의 역할이 성장하고 있다는 점을 고려한다면 그들의 운영과 발전에 대하여 보다 많은 지식이 축적되어야 할 것이다. 예를 들어 초기의 협력관계가 후원자 조합원을 포함한 서로 다른 이해관계자들 사이에서 어떻게 성장하고 있는지 그리고 시간이 지나면서 그러한 우애관계가 어떻게 진화하고 있는지 연구되어야 할 것이다.

● 사회적 건장의 결정요인 가운데 가장 중요한 것은 외부의 보살핌보다도 자신의 삶을 스스로 관장하고 있다는 자존감과 성취감이라는 사실은 잘 알려져 있다. 이러한 방식으로 특히 외딴 마을에서 개인들의 성장을 지원하는 연대협동조합과 다중이해관계자협동조합들의 특별한 공헌에 대해 확인시켜 줄 필요가 있다.

● 다중이해관계자 협동조합이란 형태는 OECD 가맹국에서 성장하고 있는 것으로 보여진다. 새로운 모델이기 때문에 다양한 지표에 따라 비교연구가 진행되어야 할

것이다. 예를 들어 다중이해관계자협동조합이 시민사회에 미치는 영향에 대하여 알아보고 또한 공공서비스를 전달할 대안적인 방법들의 발전이라는 측면에 대해서 그리고 필요한 자원(시장, 보조금, 자원활동)을 어떻게 결합시켜내는지에 관해서도 연구가 필요하다.

## < 각 주 >

1. 생산자협동조합 가운데 농업협동조합 통합연맹인 [La Federee](#) 는 미화 40억 달러라는 연간 총매출액으로 차별화된다. 그러나 이러한 자료가 퀘벡 협동조합 분야에 새로운 급진적 변화를 감추지 못한다. 오늘날 두 개의 신설협동조합 가운데 하나는 다중조합원 협동조합이거나 다중이해관계자협동조합(MSC)이다. 퀘벡에서는 연대협동조합이라 말하여진다. 소비자협동조합 가운데 유명한 사례는 데잘딩 금융서비스 협동조합 네트워크이다. 그들은 캐나다 달러로 1500억 달러의 어마어마한 자산을 보유하고 있다. (2008년 7월 기준으로 CAN 1 = USD 0.98 , EUR 0.62)
2. 프랑스어 사용자는 북아메리카 인구의 2% 정도이다. 퀘벡 연구자들이 영어로 출간하지 않는다면 언어장벽으로 인해 북아메리카 다른 지역 연구자들의 경우 퀘벡 협동조합 사례연구에 어려움을 겪고 있다. 때문에 이러한 경험들은 다소 느리게 전파되고 있다.
3. [www.montadstock.com](http://www.montadstock.com)
4. [www.coopsa.org](http://www.coopsa.org)
5. 로버트 오언(1771-1858)은 웨일스의 사회개혁가였다. 그는 공업도시의 갑작스런 출현으로 인간과 기계 사이에 발생한 경쟁원리를 비판적으로 고찰하였다. 그리고 개별 인간의 존엄성이란 견지에서 인간에게 적합한 규모의 공동체들(대략 1200여명 규모)을 만들어야 한다고 생각하였다.
6. 오늘날 이러한 형태의 협동조합들은 모두 구급차 협동조합이라 표현하기보다 응급의료지원 협동조합이라고 부르는 것이 적절하다. 응급의료지원 협동조합이 여기에서 일하는 노동자들의 업무를 잘 설명해 주기 때문이다.
7. 퀘벡 협동조합과 공제위원회(Quebec Cooperative and Mutual Council)는 협동조합들과 공제조직들의 보호막이자 공개토론장으로서 중요한 역할을 수행한다. 이 조직은 1939년에 법인단체가 되었다. 2006년에 이르기까지 [Conseil de la cooperation du Quebec](#) (CCQ)라고 알려져 있다. [www.coopquebec.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2282](http://www.coopquebec.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2282)

8. 프랑스어만 지원. [www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2206](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2206)

9. 그들의 목적은 간단하다. 지역 차원에서 고용을 유지하고 일자리를 만들어 낼 새로운 협동조합들의 발전을 지원하는 것이다. 또한 잘 성장한 협동조합 조직들 간에 상호 협력을 증진하는 것이다.

10. 이러한 연구센터는 2001년 [Centre Desjardins en gestion des cooperatives de services financiers](#) 에 의해 복원되었다.  
<http://web.hec.ca:8088/centredesjardins>.

11. 이들은 보건과 사회서비스 분야에서 활동하는 공공병원들이다. 2005년 퀘벡에서는 대략 60개의 조직들이 다른 공중보건시설들과 함께 소위 ‘보건과 사회봉사센터’라 불리는 새로운 구조로 통합되었다.

12. 보고서의 작성자는 1996년에 수개월 동안 이 클러스터의 기술자문위원회 위원이었다. 다른 관점에서 정상회담 말미에 이 클러스터의 리더그룹은 사회적경제 활동가들의 협력을 위한 이 새로운 공개토론의 장을 이용하여 실천적 방안을 마련하기로 결정하였다. 몇 년 뒤 상티에가 합법적인 NPO로 등록하였다. 시간이 지나 이 조직은 수많은 분야에서 사회적경제 계획의 강력한 추진체가 되었다. 낸시 님탐은 클러스터의 초대 의장이 되었고 여전히 그 자리를 지키고 있다.

[www.chantier.qc.ca/](http://www.chantier.qc.ca/)

13. 법안파일은 무료로 받을 수 있음.

[www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_67\\_2/C67\\_2\\_A.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2_A.html)

14. 이 부분은 주로 퀘벡 주정부 협동조합 담당부서의 [Jocelyne Chagnon](#)이 사회적협동조합(SC)에 관해 최근 작성한 발표문과 보고서에 기초하고 있다. 달리 언급하지 않는 한 여기에서 인용한 자료에서는 금융서비스협동조합들(Desjardins)을 제외한다.

15. 이 부분은 주로 [Girard 와 Langlois](#)에게 영감을 얻었다. (출판예정)

16. 수많은 서류검토, 회의, 전문저널의 기고문들을 통해서 연구작업은 두권의 책을

발행하였다. (Fairbairn and Russell, 2004 & Fairbairn and Russell, upcoming)

<http://socialcohesion.coop>.

17. 이 장의 저자가 이 연구의 조정자이다.

18. 사회통합과 데잘딩 기금에 관한 이러한 연구작업은 사례연구의 형태로 다양한 출판물을 남겼다. 종합보고서는 2001년에 출간되었다. (Malo and al.2001)

19. 이러한 협동조합의 조력자들과 이사들의 긴밀한 협력은 높게 평가되었다.

20. 모든 사례들은 프랑스어로 정리되었는데 CRISES의 웹사이트를 통해서 내려받을 수 있다. 가장 눈길을 끄는 La Corvee의 사례는 영어로 완전하게 번역되어 있으며 협동조합연구센터(USAK)에서 자료를 받아볼 수 있다.

[www.usaskstudies.coop/pdf-files/St.-Camille.pdf](http://www.usaskstudies.coop/pdf-files/St.-Camille.pdf).

21. 최근까지 퀘백의 주택협동조합들은 이용자 협동조합의 형태로만 설립되어왔다.

22. 이 경우에는 해당 협동조합의 이사들이 유사조직들에 대한 상당한 수준의 경험을 가지고 있었다.

23. 재가돌봄서비스협동조합 분야에서 제도화가 확산되고 있다는 것은 해당 조직들의 이사들이 각종 위원회나 다른 분야의 보건과 사회서비스 조직들과 적극적으로 교류하고 있음을 입증한다.

24. 이 순간에도 캐나다의 극히 일부지역을 제외하고는 보건협동조합은 기본적으로 퀘백만의 독특한 현상으로 보인다. 다른 지방에서 건강문제를 가진 시민들은 비영리조직의 법적틀을 이용한 지역사회보건센터를 통해 문제를 해결하고 있다.