

캐나다 퀘벡주 협동조합 조사보고서(안)



2013. 7

차 례

I. 연구개요	3
1. 연구필요성	3
2. 연구목적	3
3. 연구범위	4
4. 연구방법	5
5. 연수참가자 명단	5
II. 퀘벡주 및 사례도시 현황	9
1. 퀘벡주	9
2. 몬트리올	13
3. 퀘벡시티	14
4. 오타와(가티노)	15
III. 퀘벡의 사회적경제 역사 및 현황	19
1. 퀘벡의 사회적경제 역사	19
2. 퀘벡의 사회적경제 현재	24
3. 퀘벡의 사회적경제 활동 현황	25
1) 칼폴라니연구소	25
2) 퀘벡사회경제단체연석회의	32
3) Fiduce, RESQ	38

IV. 퀘백의 협동조합 현황 및 정책49

1. 퀘백 협동조합의 간략한 역사	49
2. 퀘백 협동조합 현황	50
3. 퀘백주 협동조합 개발정책	52
4. 퀘백주 협동조합 활동현황	57
1) 퀘백 협력과 상호부조를 위한 위원회(CQCM)	57
2) 퀘백주 재정부 협동조합과	65
3) 지역개발센터(CLD)	73
4) 지역경제개발공사(CDEC)	80
5) 퀘백 노동자협동을 위한 네트워크(Reseau)	89
6) 지역발전협동조합(CDR-OL)	94
7) 데자르댕의 집(박물관)	103
8) Limoilou지역 데자르댕 금고	112
9) 농협연맹(La Coop Fédérée)	116
10) Ste-Foy 지역협동조합 IGA	122
11) 몬트리올 꾸러미협동조합(La Ferme)	125
12) 우타우에 지역연대마켓(MSRO)	130
13) 장애인 고용 연대협동조합	133

V. 정책적 함의139

1. 사회적경제	139
2. 협동조합	139
3. 충남 협동조합정책에 대한 함의	140

[부록] 퀘백 연대협동조합	142
-----------------------	-----



1. 연구개요



I. 연구개요

1. 연구 필요성

- 협동조합은 세계 10억여 조합원을 보유한 거대한 조직임.
 - 스위스 미그로 협동조합, 스페인 몬드라곤협동조합복합체, 이탈리아 트렌토와 볼로냐, 캐나다 퀘벡의 협동조합은 풍요로운 삶과 지역사회발전을 견인
- 우리 나라 역시 기존의 개별협동조합과 더불어 2012년 12월 시행된 ‘협동조합기본법’에 의해 급속한 성장을 거듭하고 있음.
 - 우리나라의 전체 협동조합 수는 6,367개, 조합원 수는 46,205천명에 달함
 - 협동조합기본법에 의해 인가된 협동조합도 전국에 1,200여개, 충남에도 36개에 달함 (2013년 5월 기준)
- 그러나 이러한 양적성장과 더불어 질적성장도 이룩하고 있는가 하는 점에 대해서는 자성의 목소리가 있는 것이 사실임
 - 신탁과 생협을 제외하면 기존 협동조합들의 태생적 한계로 인한 협동조합 정체성이 미약함
 - 새로운 협동조합 역시 소규모 조합원 및 출자금, 짧은 역사 등으로 인해 협동조합으로서의 역할을 기대하기에는 시기상조임
- 충청남도에서는 협동조합을 포함한 사회적경제 정책을 도정의 핵심시책으로 추진하고 있음
 - 충청남도에서는 “사회적경제5개년계획”에서 “사회적경제영역 확대 및 민간주도 사회적경제 정착”을 목표로 설정하고, 민간주도의 협동조합을 사회적경제의 핵심조직으로 육성한다는 청사진을 제시하고 있음
- 따라서, 사회적경제와 더불어 협동조합의 새로운 모델을 제시하고 있는 캐나다 퀘벡주 협동조합 담당 행정기관, 협동조합 연합체, 개별 협동조합 등을 방문하여 협동조합의 성공적 추진사례를 연구함으로써 충남도 협동조합발전 방안 모색의 기초자료로 활용하고자 하였음.

2. 연구목적

- 이 연구는 캐나다 퀘벡의 협동조합과 사회적경제의 운영사례 연구를 통해 충남의 협동조합 활성화 방안을 모색하는데 그 목적이 있음.

○ 좀 더 구체적인 연구목적은 다음과 같음.

- 퀘벡내 협동조합 생태계 전반에 대한 이해
- 퀘벡주 협동조합 정책과 주요 사업
- 퀘벡주 협동조합 육성기금 현황
- 퀘벡주 협동조합 관련주체간 네트워크 현황
- 퀘벡주 협동조합 중간지원조직의 활동현황

구체적인 목표	방문 조직	조직 소개
<ul style="list-style-type: none"> 협동조합, 사회적경제 일반 <ul style="list-style-type: none"> 정책 및 지원시스템 이해 네트워크 및 연맹조직, 중간지원 조직에 대한 이해 	마지멘델 교수	칼폴라니 정치경제연구소 소장
	협동조합과	퀘벡주정부 재경부 소속
	CQCM	협동조합 및 공제조합 총연합회
	Chantier	사회경제조직 네트워크
	La coop f d r e	농업협동조합 연맹
<ul style="list-style-type: none"> 지역사회개발 <ul style="list-style-type: none"> 정책 및 지원조직, 현장조직 운영방식 이해 	CDROL (Outaouais-Laurentides)	CDR: 지역사회개발협동조합
	RESO-CDEC	CDEC: 지역경제개발공사
	CLD de Qu bec	CLD: 지역사회개발 센터
<ul style="list-style-type: none"> 금융 및 기금 <ul style="list-style-type: none"> 관련 제도, 지원 체계 및 관련 조직의 운영 	RISQ(Fiducie)	사회투자네트워크 (Fiducie(인내자본) 운영)
	Caisse Desjardins de Limoiou	데자르댕 지역 신탁(Limoiou)
	Maison Alphonse-Desjardins	알폰소 데자르댕의 집
<ul style="list-style-type: none"> 농촌농업관련 협동조합 	La coop f d r e	농업협동조합 연맹
	Coop IGA	IGA프랜차이즈 시스템을 도입한 소매협동조합
	En direct de la ferme (Live from the farm)	로컬푸드 거점배송업체
	MSRO	우타우에 지역연대마켓
<ul style="list-style-type: none"> 기타(협동조합 내부 운영에 대한 이해) 	R seau de la coop ration du travail du Qu bec	노동자협동조합연합회
	Les serres de l'Unicité , Coop de solidarit	장애인고용 연대협동조합
	IGA	지역마켓협동조합

3. 연구범위

○ 공간적 범위 : 퀘벡주내 몬트리올, 퀘벡시티, 가티노지역

○ 시간적 범위 : 2013년 5월 현재

○ 내용적 범위 : 협동조합 정책, 중간지원조직, 기금, 네트워크 등

4. 연구방법

- 문헌연구 : 캐나다 퀘벡주 협동조합에 대한 보고서, 단행본, 논문 등 선행연구를 검토
- 사례조사 : 캐나다 퀘벡주를 방문하여 현지조사
- 인터뷰 : 캐나다 퀘벡주 협동조합 담당공무원, 중간지원조직 관계자, 개별 협동조합 임원, 협동조합 전문가 등을 대상으로 인터뷰 실시

5. 연수참가자 명단

소속 및 직위	성 명	이메일
충남발전연구원장	박진도	pres@cdi.re.kr
충남사회적경제지원센터장	송두범	dbsong@cdi.re.kr
충남사회적경제지원센터 책임연구원	장효안	irisian@cdi.re.kr
충남발전연구원 책임연구원	김용현	kyhyun363@cdi.re.kr
충남발전연구원 책임연구원	백운성	wsbaek@cdi.re.kr
충남발전연구원 홍보담당	정봉희	cdipr@cdi.re.kr
사회적기업즐거운밥상 대표	박찬무	coldmoo72@gmail.com
지역재단 기획관리실장	서정민	jmsuh@krdf.or.kr
협동조합 해피브릿지 사업대표	이구승	naturalfood@happybridge.kr

II. 퀘벡주 및 사례도시 현황

II. 캐나다 퀘벡주 및 사례 도시 현황

1. 퀘벡(Quebec)주

○ 주도

- 퀘벡시티 (Quebec City)

○ 인구

- 794만명(2010년), 6백만명 이상 프랑스계, 82%가 불어사용
- 퀘벡주민 80% 세인트 로렌스강 주변도시 거주
- 몬트리올: 약190만명(광역시포함 약400만명)
- 퀘벡시티 : 약71만명
- 쉬브룩 : 약 18만명

○ 면적

- 총 면적이 1,450, 680 km²(캐나다전체면적의 약 15.5%)
- 프랑스 영토의 3배 , 한국 영토의 7배

○ 역사

- 1763년의 파리조약에 의해 영국이 프랑스로부터 할양 받은 옛 프랑스 식민지(앙리 4세가 건설한 식민지.)

○ 종교

- 카톨릭 83.4%, 개시교 6.9%, 회교 1.5%, 유대교 0.6%

○ 언어

- 구사가능한 인구비율

지역	인구	불어만	영어만	불어와 영어	불어/영어 다 못함	합계
퀘벡주 전체	7,125,580명	53.8%	4.6%	40.8%	0.8%	100
몬트리올	1,782,830명	29.0%	11.6%	57.0%	2.4%	100%

○ 국경일

- 6월 24일(St-Jean Baptiste Day)

○ GDP

- 약3,037억캐나다 달러(2009년)
- 캐나다 주 가운데 2위

○ 1인당GDP

- 약 37,278달러(2009년)
- 캐나다 평균의 약 83.1%

○ 주의회

- 단원제 125석

○ 자연환경

- 퀘벡주의 넓은 토지 중 90% 이상은 불모지로 인구의 90% 이상이 세인트로렌스강 유역에 거주
- 애플래치아 산맥 : 퀘벡주의 남쪽 국경선을 지나면 삼flawleo 형성
- 캐나다인 순상지(楕狀地): 생로랑강 북쪽 지역으로 퀘벡주의 80% 이상이 여기에 해당하며 광활한 고원지대로 삼림, 강, 호수가 많음.

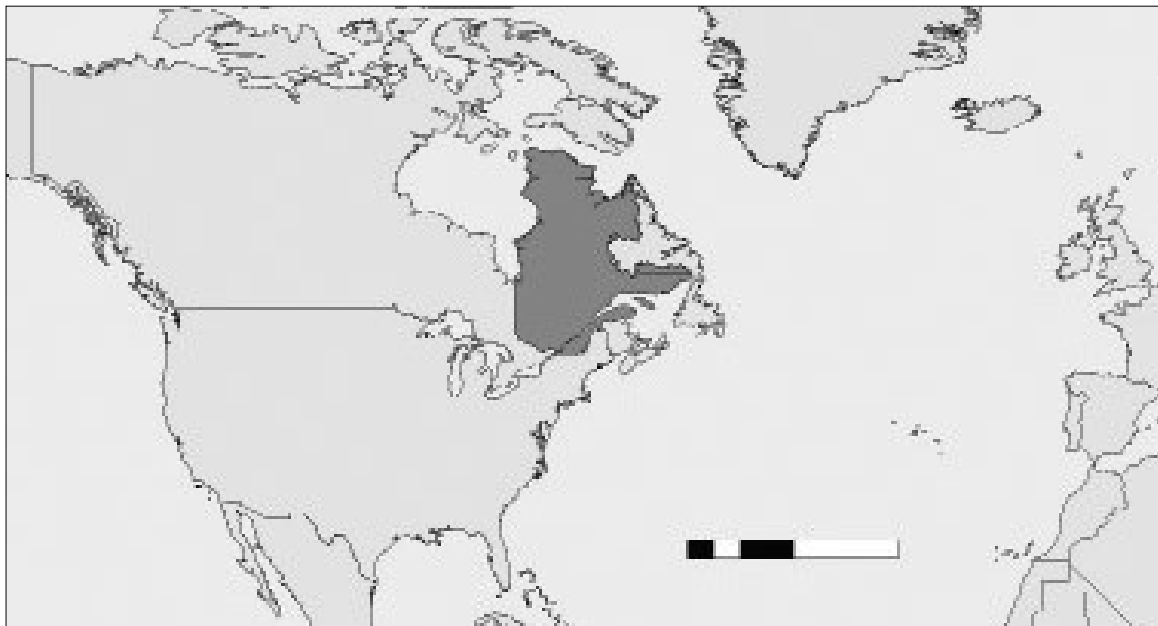
○ 기후

- 몬트리올은 여름에는 최고기온이 30도 가까이 올라가는 날도 있으나 일교차가 큰 편이고, 겨울에는 영하 10도 이하로 내려가는 날이 많고 3,4월에도 눈이 올 만큼 긴 편.
- 허리케인이나 토네이도 등의 자연현상은 매우 드문 편이나 여름에 강풍을 동반하는 폭우가 내리는 경우는 있음.
- 강설량은 주의 대부분의 지역에서 연간 3미터 이상 내림

〈표 1〉 퀘벡주의 주요현황

구 분	내 용	비 고
인구(2010년 7월 1일)	7,940,200명	
인구밀도(2009)	6.0명/km ²	
전체면적	1,667,441km ²	
육지부	1,312,126km ²	
해수부	355,31km ²	
행정구역	17개	RCM 104, 자치단체 1,289 (지방자치단체 1,136, 원주민지역 57, 조직화되지 않은 지역 96)
수도	퀘벡시티	
수부도시	몬트리올	
국경일	6월 24일	
언어	프랑스어	
정치체제	의회민주주의	
정부수장	수상	
거주민이름	Quebecois, Quebecoise	
통화	캐나다인 달러	
주민일인당 PIB	38,801달러	
개인소득	33,623달러	
무게 및 측정	수치시스템	

출처 : <http://www.gouv.qc.ca>



[그림 1] 퀘벡주의 위치

○ 퀘벡주의 행정부서

- 퀘벡주의 지역은 17개 행정구역내에 104개 RCM(Regional County Municipalities) 또는 동급지역으로 구분
- RCM 또는 동일지역은 1,135개 지방자치단체, 96개 비조직지역, TNOs(비조직영토), 57개 원주민지역
- 자치단체업무부서, 지역 및 토지이용부서가 자치단체조직 및 지역개발에 대한 책임



[그림 2] 퀘벡주전도

2. 몬트리올

○ 인구 및 위치

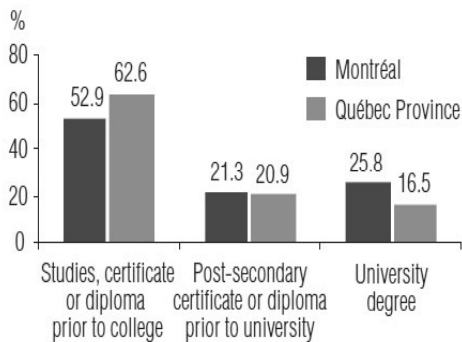
- 190만명(2009년기준), 대도시권기준 400만명
- 토론토에 이어 두 번째로 큰 도시
- 오타와 동쪽 200km, 퀘벡 서쪽 250km
- 세인트로렌스강과 오타와강이 합쳐지는 지점, 몬트리올 섬에 위치
- 총 74개의 섬으로 구성

06 MONTRÉAL



Source: MRNF.

Population 15 Years and over by Highest Certificate, Diploma or Degree, 2006



Source: Statistics Canada, *Population Census*.

Territorial Data (on December 31, 2009)		Unit	Montréal	Québec Province
Total area ^{2,3} :	625 km ²			
Land area:	498 km ²			
RMCs and equivalent territories ¹¹⁶ :	1			
Local municipalities ¹¹⁷ :	16			
Population ¹¹⁸ (2009)		n	1,906,811	7,828,879
Variation (2009/2004)		%	1.7	3.9
Density (2009)		inhab./km ²	3,828.9	6.0
Interregional migration balance ¹¹⁹ (2008-2009)		n	-19,463	...
Households ²¹ (2006)		n	831,555	3,189,340
Average number of people per household (2006)		n	2.2	2.3
Share of dwellings occupied by owner households ²¹ (2006)		%	37.9	60.1
Share of population using an automobile to commute to work ²¹ (2006)		%	56.0	78.2
Smog days ¹²⁰ (2008)		n	30	4
Physicians per 1,000 people ³⁷ (2008)		n	2.99	2.13
Participation rate ²⁶ (2009)		%	64.8	65.2
Employment rate ²⁶ (2009)		%	57.5	59.7
Unemployment rate ²⁶ (2009)		%	11.1	8.5
Per capita personal income ¹²¹ (2008)		\$	34,366	33,333
Total revenue of manufacturing sector ⁸³ (2007)		M\$	51,455.3	156,321.3
Capital spending ¹¹⁰ (2009 ^e)		M\$	12,778.2	62,106.3
Merchandise exports ¹²² (2007)		M\$	25,494.6	70,763.1
GDP at basic prices ¹²⁵ (2008)		M\$	99,297.4	283,217.0

3. 퀘벡시티

○ 퀘벡주 주도

- 퀘벡시티는 퀘벡주의 주도임
- 인구의 95%가 불어사용

○ 인구

- 시내 약50만명(도시권 약75만)

○ 위치

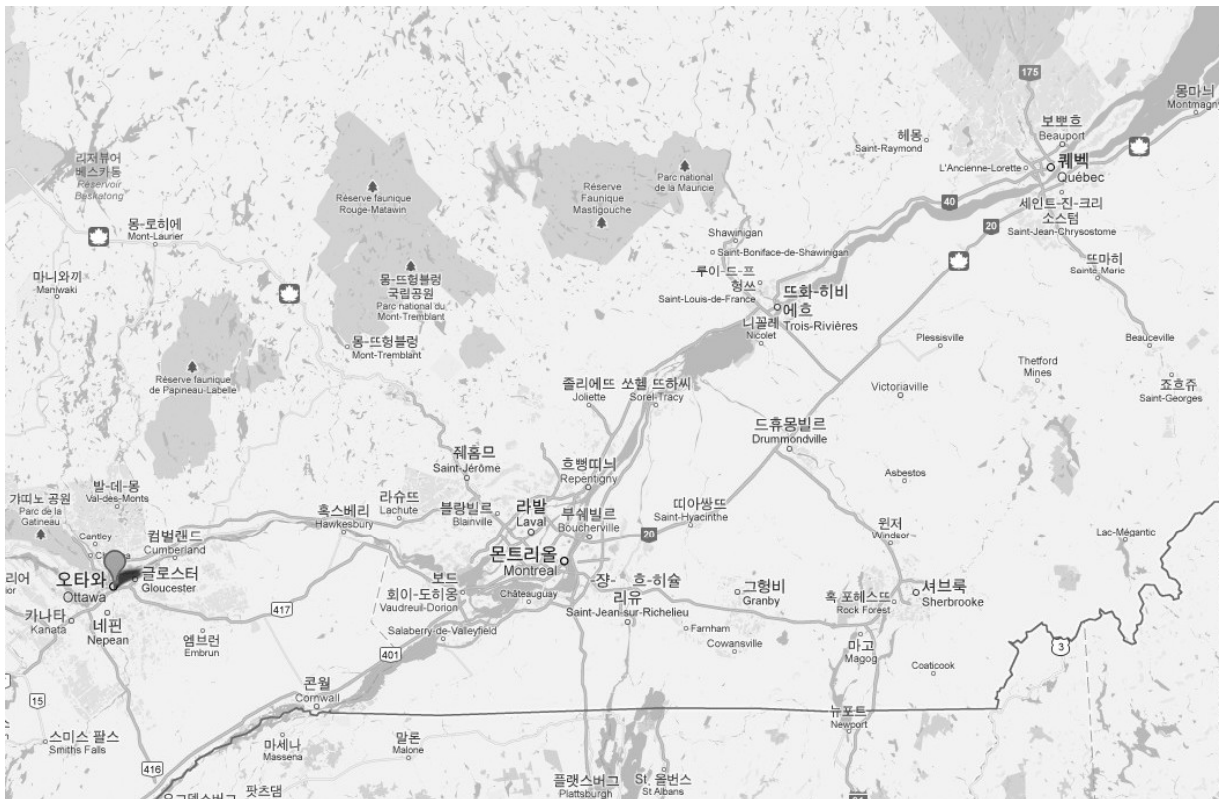
- 세인트 로렌스 강 하구에 위치
- 퀘벡이라는 지명은 인디언말로 갑자기 좁아지는 지점을 의미

○ 역사 및 문화

- 북미에서 유럽인이 가장 먼저 정착한 곳중의 하나

○ 유네스코 세계문화유산

- 올드퀘벡 역사지구



4. 오타와(가티노)

○ 캐나다의 수도

- 온타리오주에 위치
- 1854년 새로운 설계에 의하여 도시건설, 오타와강의 이름을 따 오타와로 개칭
- 1858년 영국 빅토리아 여왕에 의해 캐나다의 수도로 결정

○ 인구

- 1백만

○ 위치

- 오타와강과 리도운하의 합류지점에 위치

○ 역사 및 문화

- 영국문화와 프랑스 문화의 최접경지 성격
- 국회의사당 : 1800년대 중반건축
- 160년된 재래시장 : 바이워드 시장(쇼핑몰 리도센터 북쪽)

○ 유네스코 세계문화유산

- 리도운하: 200km



III. 퀘벡의 사회적경제 역사 및 현황



III. 퀘벡의 사회적경제 역사 및 현황

1. 퀘벡의 사회적경제 역사

1) 개관¹⁾

- 스페인의 3배에 달하는 영토에 약 800만명 인구가 살고 있는 퀘벡은 19세기 유럽 제국주의 세력의 헤게모니 각축에서 프랑스가 영국에 패배함으로써 북아메리카에 고아처럼 남겨진 프랑스계 후손들이 살아가는 곳임.
- 21세기 글로벌 시대에도 여전히 자신들의 자동차 번호판에 ‘나는 기억하겠노라’는 역사의 기억 또는 기억의 정치를 상징하는 문장을 문슨 민족적 금언처럼 새겨 다니는 사람들이 사는 곳임.
- 이중언어 사용이 캐나다 연방의 공식 정책이지만, 이 지역에서 전체주민의 83%가 프랑스어를 쓰고, 동시에 영어를 구사하는 인구는 40%정도라고 함.
- 그리고 이 캐나다 안의 또 다른 나라, 또는 북미의 뺄때 프랑스에서 불어를 쓰는 주민들은 캐나다인이라는 정체성보다 퀘벡인으로서 갖는 정체성을 더 소중하게 생각함.
- 그럼에도 불구하고 1980년과 1995년, 퀘벡당 집권기에 시도된 2차례의 주권 관련 국민(주민)투표가 부결된 후 현재 분리독립의 기운은 상당히 잦아든 것처럼 보임.
- 그것은 어쩔 수 없이 캐나다의 다른 지역들 및 거대한 미국시장과 수출입, 투자, 교육, 대중문화 등의 채널을 통해, 또 영어라는 의사소통 수단을 통해 긴밀하게 접촉하여 살아갈 수 밖에 없는 현실의 반영일 것임.
- 정치적 독립이 퀘벡에서 당장 실현될 수 있는 의제가 아니고, 혹시 실현된다 하더라도 엄청난 충격과 파장을 무릅써야 하는 것이라면, 캐나다 연방에서 퀘벡인들의 사회경제적 자치와 자율성의 확대, 강화는 기존 질서 안에서 그러나 지속적으로 기존의 사회-경제관계 양상을 변화시키면서 진행되어 왔음.
- 그리고 그러한 사회경제운동은 특이하게도 여러 번의 정권교체에도 불구하고 협동조합과 지역사회단체들, 노동운동, 여성운동, 환경운동을 비롯한 광범위한 시민사회와 국가(퀘벡주정부)의 파트너십을 통해 유지, 발전되어 왔음.
- 현재 퀘벡 주민의 거의 70% 정도가 각종 협동조합의 조합원인 것으로 알려져 있음. 최근 캐나다 다른지역들에서는 협동조합운동이 대체로 정체상태에 있는 반면, 유독 퀘벡에서만 협동조합을 비롯한 사회경제운동이 꾸준히 번성하고 있어 주목받고 있음.
- 퀘벡에서의 협동조합은 지난 한 세기 동안 사회적경제의 핵심이자 버팀목으로 자리 잡

1) 김창진, 녹색평론, 통권 126호, 2012년 9-10월, 녹색평론사, 2012, pp.22-25.

아 왔음.

- 오늘날 퀘벡을 사회적경제의 중요한 혁신사례로 만드는 데는 아래의 3가지 요인이 있었음.²⁾
 - 첫째, CEDS(지역사회개발공사), CLD(지역개발센터), CDR(지역개발협동조합)과 같은 혁신조직
 - 둘째, 노동운동이 조성한 투자자금
 - 셋째, 노동운동, 시민사회, 협동조합, 정부의 협력적 거버넌스
- 위의 3가지 요인이 어떻게 퀘벡의 사회적경제에 작동했는지, 작동하고 있는지를 위에서 강조한 바와 같이 역사적 맥락 속에서 재구성해 보고자 함.

2) 1960년대³⁾: ‘조용한 혁명’의 결과가 뿌린 씨앗

- 퀘벡은 캐나다 내의 다른 지역과 달리 불어를 사용하기에 프랑스계의 사회경제적 지위 개선을 위한 정치, 경제투쟁이 20세기 중반까지 지속되었음.
- 퀘벡이 북미지역에서 두드러진 복지국가가 된 것은 바로 자유당이 집권한 1960년대부터 시작되어 퀘벡당이 집권한 1976년 이후에도 계속된 이른바 ‘조용한 혁명(Quiet Revolution)’의 산물이기 때문임.
- 이 시기에 퀘벡주 정부는 캐나다의 다른 지역들보다 한참 뒤떨어져 있던 이 지역의 근대화를 열망하는 지식인과 민족주의자들의 중추세력으로서 그리고 경제성장을 추진하는 강력한 정치적 엔진으로 작동했음.
- 자유당 정부는 전통적으로 카톨릭교회가 지배하고 있던 퀘벡사회를 세속화하면서 교육과 보건부문에 집중적인 투자를 시작했음.
- 그리고 영어를 쓰는 임직원들이 지배하는 영미계 자본의 ‘경제적 침투’에 대항하여, 퀘벡전력 등 기존 사기업 트러스트를 국영화하거나 불어를 쓰는 퀘벡인들이 운영하는 많은 공공(국영)기업을 세움으로써 ‘국가기간산업의 사령탑’을 장악했음.
- 또한 이 시기에 그간 부침을 거듭하며 존속해 오던 협동조합과 사회적기업, 각종 비영리단체 등이 활성화되고, 보육 및 교육, 의료, 주택부문에서 전개된 적극적인 사회정책에 힘입어 퀘벡의 ‘민족주의 복지국가’가 만들어질 수 있었던 것임.
- 비록 1980년대 세계적 자본 불황에 의해 조용한 혁명이 역사로부터 퇴장하지만 혁명이 뿌린 씨앗마저 역사의 뒀안길로 사라지지는 않았음.

2) 김창진, 캐나다 퀘벡 사회적경제의 현황과 시사점, 계간 협동조합네트웍, 통권 60호, 2013.2, 사단법인 한국협동조합연구소, 2013, pp.89-90.

3) 김창진, 위의 글, 2013, pp.89-90.

2) 1980년대⁴⁾ : 불황에 대응하는 퀘벡노동운동과 지역사회운동

- 1980년대 세계적 자본불황은 당연히 퀘벡경제에도 부정적 영향을 미치게 되었음. 지역 내 실업률이 상승하고 공공부문의 지출이 감소함에 따라 사회복지서비스가 축소되어 지역사회가 쇠락하고 빈곤에 처하게 됨.
- 뿐만 아니라, 1980년대 이후 신자유주의와 세계화의 거센 물결은 미국과 인접한 퀘벡에도 밀어닥쳐 경제에 대한 국가(주정부)의 개입을 비판하고 공기업을 사유화하자는 논리가 확산되었음.
- 퀘벡자유당의 집권기에 그런 정책이 보다 적극적으로 추진되었지만, 1970년대 중반 이후 민족주의자들의 정당(캐나다 연방수준에서)으로서 상당부분 사회민주주의 정책(퀘벡사회내부 수준에서)을 추진해온 퀘벡당까지도 어느 정도 '시장주의'와 타협하지 않을 수 없었음.
- 이러한 상황에서 정부, 노동운동, 시민사회, 협동조합은 자신들의 활동을 새로운 방향으로 재조정하게 됨.
- 기금조성을 통한 일자리 창출에 나선 노동운동
 - 경기침체에 따른 광범위한 실업상태에 처한 퀘벡의 노동운동은 치열한 내부논쟁을 통해 노동운동이 스스로 대규모 기금을 조성하여 중소기업, 노동자협동조합 등에 투자함으로써 자신들 스스로 일자리를 만드는 적극적 방향으로 의견을 결정하게 됨.
 - 이러한 퀘벡 노동운동의 포지셔닝 전략에 대해 북미지역의 노동조합들은 문제를 제기하였음. 그러나 퀘벡의 노동운동은 정부와 사기업보다 연방 및 주 정부와 협상하여 세금 감면을 받아 1983년 노동운동이 주도하는 기금을 설립하여 자신들의 일자리를 직접 만드는 방향으로 나아가게 됨.
- 주민주도의 지역사회경제개발공사(CEDCs)의 탄생
 - 퀘벡 노동운동의 재 포지셔닝과 함께 시민사회 기반의 지역사회 활동가들은 몬트리올의 낙후지역에 지역사회경제개발공사(CEDCs)를 설립하게 됨.
 - RESO는 퀘벡지역에서 최초로 설립된 CEDCs임. 한때 라신 운하를 따라 가장 번성했던 몬트리올 서남부 지역이 운하의 폐쇄로 낙후지역으로 전락하게 되자, 1989년 지역주민의 필요에 의해 아래로부터 설립됨.
 - CEDCs은 지역사회에 인접해 있는 기업과 노동운동, 협동조합, 사회적기업, 사회운동과 적극적 동반관계를 형성하였으며, 이렇게 지역주민에 의한 아래로부터의 자립활동은 1999년 샹티에라는 퀘벡지역의 독특한 네트워크가 형성되는 데 있어 중요한 자산이 됨.
 - 퀘벡지역에는 현재 13개의 CEDCs이 존재함. 지역사회 재생을 위한 CEDCs의 성공적

4) 김창진, 앞의 글, 2013, pp.90-91.

인 경험은 1998년 퀘벡 정부로 하여금 지역사회센터(CLD)의 설립을 촉진하게 됨. 퀘벡지역에는 현재 120개의 CLD가 있음.

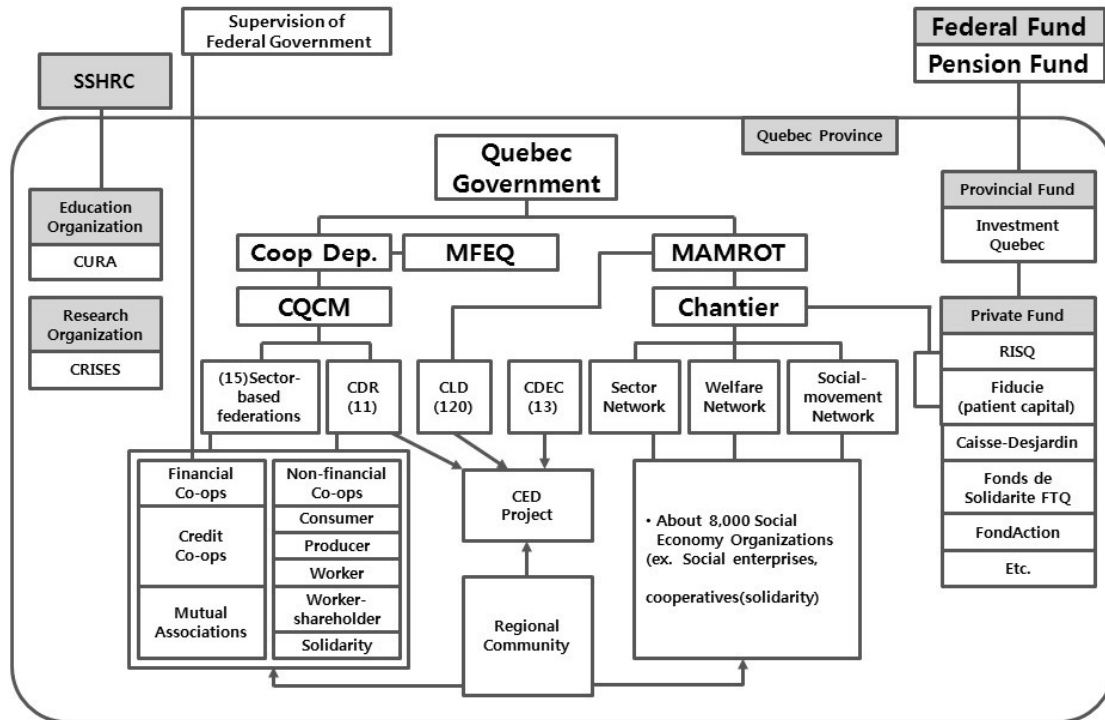
○ 농촌지역 협동조합 활성화를 위한 CDR

- 퀘벡 사회적경제 안에서 CEDCs이 주로 쇠락한 도시지역의 재활성화를 위해 일한다면, CDR은 농촌지역이 재활성화를 위해 탄생하였음. CDR은 1986년 정부 주도로 협동조합을 연구하고 협동조합의 설립을 지원하기 위하여 사적 기관(Private Organization)으로 설립됨.
- CDR이 정부에 의해 설립된 배경은 1982년 캐나다 정부가 1960~1970년대 지역사회 개발을 위한 인구이동 정책이 실패로 돌아가자 지역개발부(Dept. of Regional Economic Expansion; DREE)를 폐지하고, 하향식(Top-Down)정책에서 상-하파트너십(Bottom-Up Partnership)으로 정책을 전환하면서 정부의 역할이 지시형에서 촉진자의 역할(Facilitator or Enabler)로 바뀌었기 때문이기도 함
- CDR이 탄생한 내적 동인은 실제 협동조합이 필요한 농촌지역에는 협동조합이 만들어질 수 없기 때문임. 지역에는 규모화한 협동조합들이 있었지만, 이들은 소규모 협동조합의 신규 설립에는 관심이 없었음. 이러한 상황에서 농촌지역의 협동조합 활성화를 위해 CDR이 탄생되었음.
- CDR은 1996년 이후 협동조합의 새로운 혁신을 주도하고 있는 소규모 협동조합, 연대협동조합 관계를 맺으며 현재는 샹티에와도 함께 일하고 있음. 지역사회의 신규 협동조합 수요가 발생하면 샹티에를 통해 투자기금을 조달해서 지역주민의 필요를 사업으로 전환하는 매개역할을 훌륭히 하고 있는 것임.

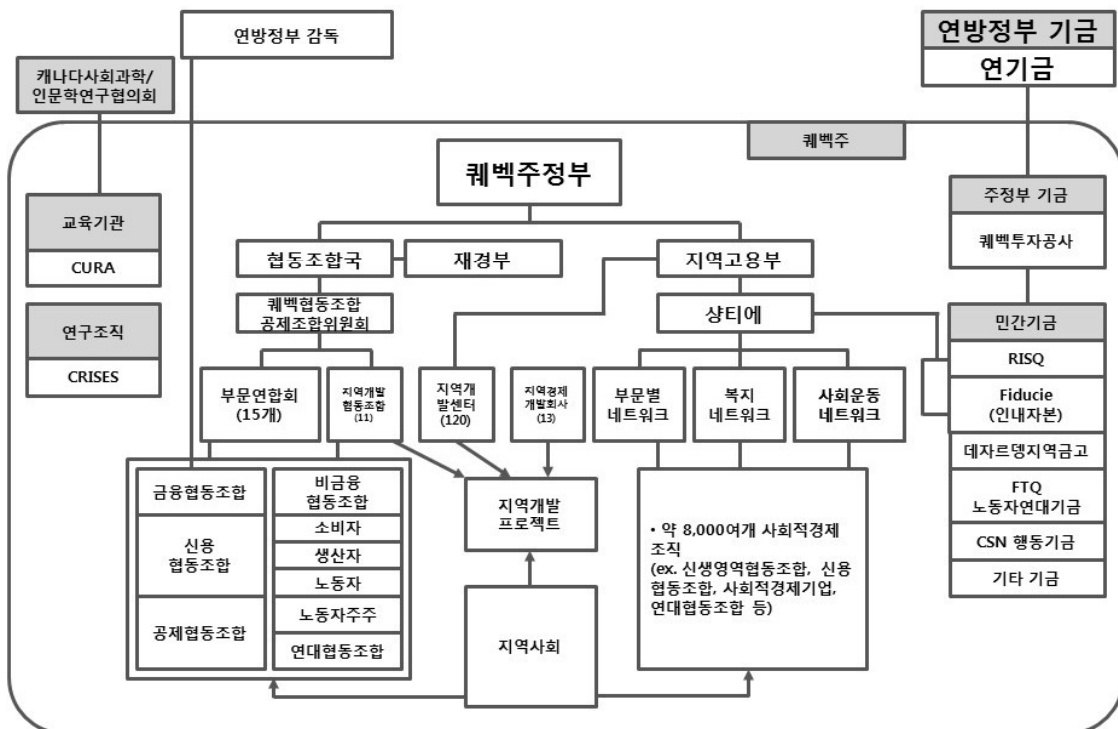
3) 1996년 퀘벡의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담과 연대협동조합의 탄생

- 1980년 세계적인 경제 불황에 대응하여 노동운동은 1983년 기금을 설립해 적극적 일자리 창출로 정책을 선회했고, 시민사회는 1989년 쇠락한 도시지역사회의 재생을 위해 CEDCs를 설립하여 대응하면서 퀘벡의 독특한 사회경제적 토양을 축적하게 됨. 지난 20년간 퀘벡의 독특한 사회경제적 토양에서 성장한 CEDCs, CLD, CDR과 같은 혁신적 조직들은 퀘벡의 도시와 농촌에서 지역사회의 재생을 위해 계속 성장하고 있었던 것임.
- 계속되는 실업과 정부의 예산한계는 1996년 집권한 부샤르(Bouchard)에 의해 새로운 국면으로 접어들게 됨. 부샤르(Bouchard) 정부는 1996년 퀘벡의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담을 진행하면서 지난 20년간 퀘벡의 독특한 사회적경제의 토양에서 성장한 이들을 모태로 하는 퀘벡의 독특한 네트워크인 샹티에를 탄생하게 함.

- 오늘날 상티에 네트워크의 핵심은 지역의 문제를 가장 잘 알고 있는 지역주민의 주도로 움직이는 이들 조직이며, 이들은 지역과 금융을 연계하며 오늘 퀘백 사회적경제의 혁신을 주도 하고 있음.



출처: 전라북도(2012). '전북형 협동조합정책 모델 발굴을 위한 2012 글로벌 벤치마킹 해외 배낭연수 결과보고', p.34 일부 수정



출처: 전라북도(2012). '전북형 협동조합정책 모델 발굴을 위한 2012 글로벌 벤치마킹 해외 배낭연수 결과보고', p.34 일부 수정

[그림 3] 캐나다 퀘벡주 사회적경제 관계도

2. 퀘백의 사회적경제 현재

1) 퀘백사회적경제의 현재

- 퀘백 사회적경제는 크게 협동조합과 시민사회로 구성되며 이들은 각각 주 정부 내 경제사회부, 지역고용부와 관계하면서 법적으로는 협동조합법과 비영리민간단체법에 의해 규율됨.
- 협동조합은 전통적으로 사회적경제를 대표하는 조직으로 소비, 생산, 금융 등 다양한 분야에서 퀘백지역의 역사와 함께 발전해왔음. 한편 상티에로 대표되는 시민사회진영은 퀘백의 사회적경제 역사에서 살펴본 바와 같이 1980년 자본불황을 타개하는 과정에서 자발적으로 성장 발전해왔음.
- 퀘백 지역고용부의 통계에 의하면 퀘백 지역에는 7,000개 이상의 공동체와 3,300개 이상의 협동조합, 1,000개 이상의 데이케어센터가 있으며, 사회적경제 부문에서만 25,000명이 넘는 사람을 고용하고, 이들이 창출하는 매출은 연간 약 17조 원을 넘는다고 함. 이는 퀘백 주 내 총생산의 약 8%를 차지함.
- 캐나다 퀘백 콩코르디아 대학의 멘델 교수는 이들 양 진영이 1996년 탄생한 소규모의 연대협동조합을 사이에 두고 경쟁하게 되는데, 소규모연대협동조합들은 거대화된 기존의 협동조합들이 자신들의 목소리를 대변하지 않는다는 판단으로 상티에는 가입하고 협동조합연합회에는 가입하지 않자, 상티에가 협동조합을 뺏어간다고 비난하면서 불편한 관계를 유지하다 최근에서야 화해했다고 평가함.

2) 협동조합 부문의 현재

- 퀘백의 협동조합법은 1906년 제정되었으며, 법 제정 이래 퀘백지역의 협동조합은 퀘백 협동조합연합(CQCM) 아래 소비자, 생산자, 노동자, 사업자, 연대협동조합 등을 포함하는 15개의 부문별 연맹과 지역사회에서 협동조합의 설립과 성장을 돕는 역할을 하는 11개의 지역연합인 CDR로 구성되어 있음.
- 특이한 것은 퀘백의 총인구가 780만 명인데 비해 조합원은 880만명에 이르고 있음. 이는 조합원으로 중복가입한 주민의 숫자를 더한 것으로 판단됨. 퀘백 지역의 협동조합이 성공한 이유에 대해 퀘백 경제사회부는 조합원 중심의 조직운영과 지역사회에 뿌리를 둔 주도자 그룹의 존재를 꼽고 있음.
- 퀘백 주 정부는 1985년 이후 현재까지 협동조합진영과 협동조합의 개발을 위한 협약을 지속추진, 갱신하고 있는데, 이는 협동조합이 일반기업에 비해 오랫동안 생존하며 경제

가 취약한 지역에서 실질적으로 일자리를 창출하기 때문이라고 밝히고 있음.

- 현재 퀘벡지역 협동조합의 가장 혁신적인 부분은 1996년 정상회담 이후 활성화된 연대 협동조합으로 하나 이상의 이해관계자가 조합원으로 참여할 수 있는 다중이해관계자 형태의 조합임.

4) 상티에를 비롯한 시민사회진영

- 상티에는 1995년 퀘벡 여성운동계가 주도한 ‘빵과 장미’ 행진 이후, 1996년 ‘퀘벡 경제 정상회의’에 지역활동가와 시민단체들이 초대되면서 시작하였음. 상티에는 주 정부의 재정위기와 실업극복 전략에 대처하기 위한 일시적 기구로 출발하였다가 1999년 상설기구로 전환하여 다양한 이해관계를 맺은 단체로 구성된 네트워크의 네트워크로 활동하고 있음.
- 상티에는 금융, 직업훈련 및 노동시장의 연구개발 분야에서 자체 부서와 협력조직이 있으며 CEDCs, CLD, CDR가 같은 혁신적 조직들과 훌륭한 네트워크를 지속하고 있음.
- 현재 상티에는 사회적경제 주체들과 사회적기업 섹터별 네트워크의 대표자들, 사회적경제 (개발)지원 기관의 대표자들, 사회적경제의 지역별 대표자들, 협동조합 운동의 대표자들, 기타 사회적 운동의 대표자들(여성운동, 노동운동, 지역사회 개발 등)로 총 32명의 이사회를 구성해서 운영하고 있음.
- 상티에는 퀘벡 정부의 주요 사회 경제적 이슈와 정책 논의에 참여하고 있으며, 그들의 사회적경제를 위한 정책 혁신은 현재 진행형임.

3. 퀘벡의 사회적경제 활동 현황

1) 칼폴라니 연구소

- 방문일시 : 2013. 5. 13(월) 9:00~11:00
- 방문장소 : 칼폴라니 정치경제연구소 회의실
- 담당자 : Marguerite Mendell
- 주요내용 : 퀘벡주 사회적경제 및 협동조합 전반에 대한 이해. 역사, 현황 및 성공 요인, 직면과제 등에 대한 논의



○ 마지멘델 교수(Marguerite Mendell)

- OECD차원에서 한국에 관한 위탁연구 수행 : 한국의 사회적 경제에 관한 공공정책을 분석, 향후 정책제안
- 맥길대학에서 학위를 한 재정과 공공정책을 연구하는 경제학자이면서 활동가
- 상티에 이사회의 이사
- 경제적 민주화와 어떻게 공공정책을 발전시킬 것인가가 관심사

○ 퀘벡에서의 협동조합과 사회적경제간 전통의 차이점

- 데자르탱(Desjardin) 같은 협동조합운동은 농촌지역에서 20세기 초까지 거슬러 올라감. 즉, 농촌지역에서 신용협동조합이 생겨났고, 자본에 접근성이 없는 사람들을 중심으로 치열한 협동조합운동이 있었음.
- 유럽처럼 공제조합이(mutual) 19세기에 생겨났고, 즉 사람들은 구조(원조), 유제품, 건강 등의 분야에 상호부조를 하였으며, 2차 세계대전 전인 1930년대에는 생산자협동조합이 생겨나기 시작함.
- 2차 세계대전 직후에 오늘날 협동조합의 연맹인 CQCM의 전신이 만들어졌고 지금까지 존속되고 있음. 2차 세계대전 후에 학교 등의 현장에서 소비자협동조합이 생겨났다. 데자르탱 같은 재정분야의 실험은 거대 협동조합으로 성장.
- Desjardin(실험) 말고도 장레, 산림, 농업협동조합이 퀘벡에서 생겨나기 시작했다. 유

제품분야가 특히 농업분야에서 발전.

- 데자르당, credit, 산림, 농업분야의 협동조합 등이 거대한 행위자로 등장하였고, 농업 협동조합이 일종의 연맹을 만들어서 발전하기 시작. 시간이 지나면서 소비자협동조합, 대학협동조합 등이 생겨나기 시작했음.
- 1990년대 전세계적인 경제위기 때문에 협동조합이 주목받기 시작했으나, 90년대 이전에는 노동자협동조합(수면에서나 규모면에서는 이전에는 작았던)은 다소 주목을 받지 못하였음.
- 1996년부터 ‘고용과 경제에 관한 정상회의(서밋)’를 시작으로 퀘벡에서는 사회적경제(노조, 정부, 기업, 소셜무브먼트-시민사회영역)가 담론화 되기 시작함. 1996년 노사정이 처음으로 정부정책을 함께 논의하기 시작했음. 96년 정상회의가 의미가 있는 것이 이전에도 노사정은 있었지만 96년에는 소셜무브먼트가 결합되어 4자회담이 되었다는데 의미가 있음.
- Chantier(TF란 뜻이라고 설명)가 발족되었고, 그때 시작되었던 TF가 모태가 되어 지금까지 발전해 오고 있음. 당시 낸시넨탐(현 chantier 의장)은 육아서비스, 노인(홈)서비스, 환경(재활용 같은 비즈니스).... 등 3가지 업종을 가지고 의제를 설정하고, 2년간 2만명 이상의 고용을 목표로 설정하였음.
- 또, 96년부터는 비영리기업(NPO)이라는 새로운 장르의 기업이 생겨나기 시작하였음. 협동조합뿐 아니라 비영리회사 등도 퀘벡에 많이 정착하였고, 우리가 ‘집합적 기업’이라 할때는 협동조합만 있는 것이 아니고 비영리기업(NPO)도 있다는 것이 매우 중요함.
- 지금은 모든 것이 사회적경제라는 우산 속에 들어가고 있는 느낌인데, 사회적경제가 공공부분(secteur public)의 대체물은 아니라는 것을 강조할 필요가 있음. 퀘벡의 사회적경제 주체는 협동조합과 비영리회사가 있는데, 초점은 사회적기업을 어떻게 볼 것이냐가 문제인데, 전통적으로 사회적경제란 퀘벡에서 집합적 기업이었기 때문에 오늘날 많은 퀘벡에서의 사회적 기업이 민간기업이고 주식회사이기 때문에. 사회적기업을 사회적경제에 포함시키는 것에 대해서는 다소 의문이 있음. 사회적 기업이 민간 또는 집단기업인데 지금은 많은 추세가 법률적, 구조면에서 민간부문으로 넘어가고 있음.

○ 퀘벡에서는 사회적 경제에서 사회적기업 배제여부

- 미국이나 영국에서는 사회적기업이 중요하나 퀘벡에서는 사회적 기업을 사회적경제에 배제하는 것은 아니지만 완전히 포함시키는 것도 아님.
- 왜냐하면 사회적 경제가 추구하는 가치에 사회적 기업이 부합하는 지는 의문이다. 미국은 자유주의 전통, 우리는 유럽전통(복지국가전통)에 가까움.

○ 한국의 사회적 경제에 관한 정책 평가

- 한국의 사회적기업에 대해서는 비판적인데, 한국의 사회적기업은 정부 주도하에 이루어진다는 것임. 일자리 창출의 성과만 가지고 온다는 것에 대한 비판, 사회적기업을 합의 없이 진행하는 것에 대해 불만, 2년간의 보조금지금제도, 취약계층의 고용비용을 높게 잡은 것 등이 비현실적이기 때문에 비판적. 즉, 매우 좁고 편협한 시각에서 사회적 경제로 접근하고 있음.
- 다양한 협동조합의 종류(소비자, 생산자, 노동자, 연대.....)가 존재한다는 것이 사회적 혁신을 말해주는 것이고, OECD의 보고서에서 나는 한국정부에 비판적이었음. 너무 빨라서 모든 사람이 '사회적 경제'라는 기차에 점프하지만, 그 목적지가 무엇인지 모르고 사회적 경제정책이 일자리창출 정책으로 전략한 느낌.
- 한국에서는 고용노동부에서만 주관을 하지만 퀘벡은 환경, 고용, 지자체 부처 등 부처간 공동으로 접근함.

○ 한국과 퀘벡의 사회적 경제의 차이점

- 한국과 퀘벡의 사회적기업은 강조점이 다름. 한국은 일자리 창출중심이고 단위별로 접근함. 퀘벡은 여러 주체들이 함께 논의하는 통합적 접근이 다르다고 생각함. 통합적이고 지역사회에 밀접하게 관련되어 있는 것이 한국의 사회적기업과 다름.
- 퀘벡에서는 사회적경제가 다양함. 다양성이란 측면 또 그것을 바탕으로 한 주체들의 역량면에서 퀘벡이 우월하다 할 수 있음.
- Chantier는 자전거 바퀴의 살이 모아진 것을 의미함. 자전거살은 각 부분 고용, 재정, 사회서비스 등을 상징하고, Chantier서 정부에 제안을 하면 정부는 각부처간 칸막이 없이 논의를 함.

○ 사회적 기업에 대한 견해

- 퀘벡은 복지국가 전통(유산)에 서 있음. 퀘벡의 사회적경제는 협동조합과 비영리기업이 주체이고 사회적 기업은 법률적으로 집단적 기업이거나 민간기업임. 미국이나 영국에서의 사회적 기업은 민간기업이고 주식회사임. 퀘벡에서도 사회적기업은 민간기업으로 넘어가는 추세임.

○ 퀘벡과 몬트리올은 사회적경제의 분위기 차이점

- 퀘벡과 몬트리올은 편차가 큼. 몬트리올은 큰 도시이기에, 같은 잣대(mesure)로 접근할 수는 없음. 몬트리올 이외의 지역은 농업분야에서 매우 강함. 다양한 분야 즉, 보육서비스, 재가서비스, 환경 등이 같이 존재하지만 가령 농업, 삼림, 환경 등은 퀘벡 내 다른 지역에서 발전하고 있음.

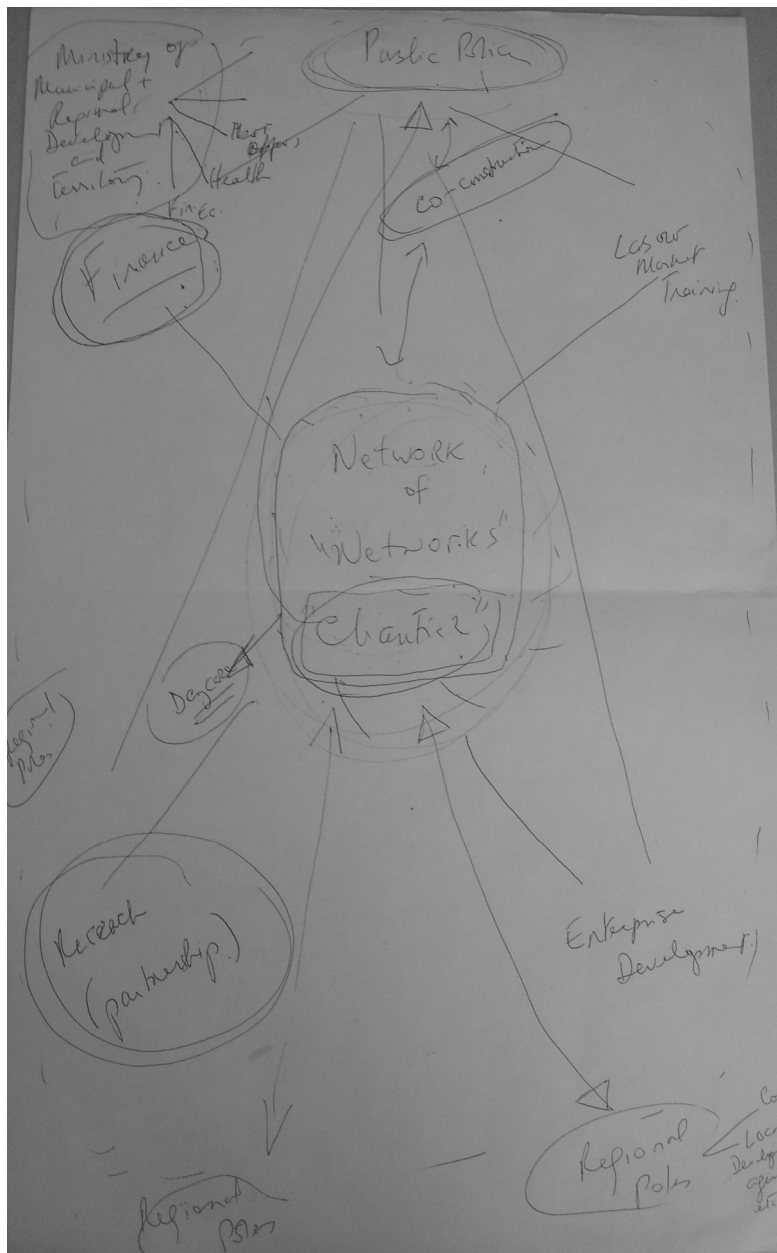
○ 통합적 접근에 대한 구체적인 설명

- (종이를 가지고 그림을 그리며 설명. 모든 참여주체가 한 테이블에 앉음) 노·사·정·사회적경제 참여주체 등이 다 같이 모여 현안과 해결책을 논의함. 모든 정부부처가 칸

막이 없이 현안을 토의하고 정부와 사회적경제의 주체간의 ‘공공정책의 공동생산’이 이루어지는 것을 의미. 정상회의를 거치면서 이런 통합적접근 시스템이 만들어졌음.

○ MARMOT(시,군, 구, 지역, 국토담당 부처) 부처가 최근에 만들어졌나?

- 오래 전부터 존재했음. 과거에는 사회적 경제를 담당하지 않았으나 이 부처가 사회적 경제를 주관하고 있음. 사회적 경제에 대한 5개년 계획(plan d'action)이 올해에 종료되었음.



[그림 4] 통합적 접근(맨델교수, 네트워크의 네트워크)

○ 한국의 사회적경제가 안착할 수 있는 방법

- 첫 번째, 네트워크. 정부부처간의 네트워킹(칸막이 없이), 협동조합에 참여하는 모든 주체들이 함께 어떠한 문제를 토의하는 네트워킹(즉, 국가와 일을 하되 모든 참여 주체가 배재됨이 없이 네트워킹하는 것이 중요)
- 두 번째, 중간지원조직이 필요. 중간지원조직이 있어 작은 협동조합들의 애로점에 대해 해소해 주는 역할과 지원해 주는 역할을 수행.

○ chantier 이전에는 협동조합 간 협력

- 1996년 이전에는 협동조합운동(association cooperative)이 매우 강력. 1940년 이래로 오늘날의 CQCM이 존재. CQCM이 퀘벡내 전체 협동조합의 이익을 대표하고 보장함. 여성, 청년, 노조운동도 있긴 했지만 네트워크적인 기능은 1996년 경제위기 이후, 일례로 젊은이(활동가)들이 응집하여 문건, 비디오제작 등 교육의 도구를 만드는 등의 역할을 통해 네트워킹화 되었음.

○ 개별협동조합의 성공에 필요한 요소

- 협동조합 운동(mpuvement cooperative) 개별협동조합에게 발전의 도구를 마련해 주어야 함. 지역차원에서 퀘벡의 CDR 같은 중간조직은 엑셀런트하게 기능. 퀘벡의 CDR 같은 협동조합을 창업할 때 지원하는 중간지원조직이 필요. 협동조합별 맞춤형 지원이 진행됨.

○ 시민단체, 노동운동, 협동조합 등의 조정 및 네트워크 방안

- 사회적경제도 사회적운동의 일환으로 봄. 노동조합측(진보주의자, 휴먼니스트, 사회적정의 추종자 등으로 구성)은 쉽게 동의가 되었는데, 협동조합 상층부는 저항이 있어 함께 하는데 어려움을 겪었음.
- 첫째 우리가 협동조합을 대표하지 정상회의 참여자들이 대표하는 것이 아니니 우리를 건드리지 말라는 식이었고 둘째는 비영리기업이 새롭게 사회적 경제의 주체로 부상하는 문제였음.
- 그럼에도 불구하고 경제적 위기풀 타개하기 위한 여러 가지 주변상황과 사회적인 운동이라는 목표지향에 대해 동의했기 때문에 양측의 합석이 가능했음.
- 특히 노동자 운동은 여러가지 비전을 함께 공유했는데. 공유한 비전은 민주적인 가치들, 사회적정의, 지속적인 발전, 환경과 같은 비전 등을 노동조합이 꿈꿨기 때문에 96년 TF때 발아가 되었음.
- 몇 주전 의회에 새로운 법안이 상정되었다. 법안은 사회적경제에 대한 정의, 목적, 특징 등이 수록. 다자간협력에 대한, 이해하기 쉽게 포괄적인 역할을 하는 파트너들간에 토론의 장을 만든다는 것이 주 내용. 국가가 사회적경제의 다양성을 인정한다는 것이 핵심 내용임. 지금까지 해 오던 것을 법률적으로 뒷받침 한다는 것임.

○ chantier와 CQCM의 관계

- 두 조직은 협동을 하면서도 여전히 갈등이 존재함. 신규법에 의해 두 조직이 강제로 결혼하는 모양이 될 것임.
- CQCM은 협동조합만 대표하는 배타적 기구, chantier는 노동조합과 더 관계가 깊지만, chantier는 모두에게 열려 있음.

○ 데자르댕(Desjardin), 농협연맹은 지역을 기반으로 시작은 했지만 지금은 글로벌한 그룹이 되었음. 조직이 커지면서 자기정체성 유지방법이 관건.

- 규모 그 자체보다는 협동조합이 어떻게 규모를 키우느냐가 문제인데, 내부에서 반성을 하고 있음. 금융위기때 Desjardin이 많은 상업적 투자를 하면서 타격을 받았고, 그 이 후에 협동조합의 정체성을 가지려는 자기반성을 하고 있음.

○ 전통적인 협동조합들이 90년대 이후에 생긴 연대협동조합 지원방법

- CQCM에 속해 있으니깐 그냥 조직 내에서의 지원이 있는 것이며, 특이한 건 없음.

○ 연대협동조합 왜 중요하다고 생각하는지?

- 첫째, 몬트리올 같은 경우 환경친화적인 식량가게(이 자체가 연대협동조합)를 열어서 지역주민들에게 신선한 로컬푸드의 공급이 가능.
- 둘째, 퀘벡은 의사들이 부족한데 연대협동조합을 만들어서 의사들에게 멤버십을 부여하고 의사들의 부족을 해결할 수 있음.
- 마지막으로 의회에 상정중인 새로운 법안은 공공조달제도를 활성화시킴으로써 사회적 경제를 활성화한다는 내용을 담고 있음. 예를 들어 정부가 대기업 보다는 중소기업들의 물품소비를 촉진시킴.

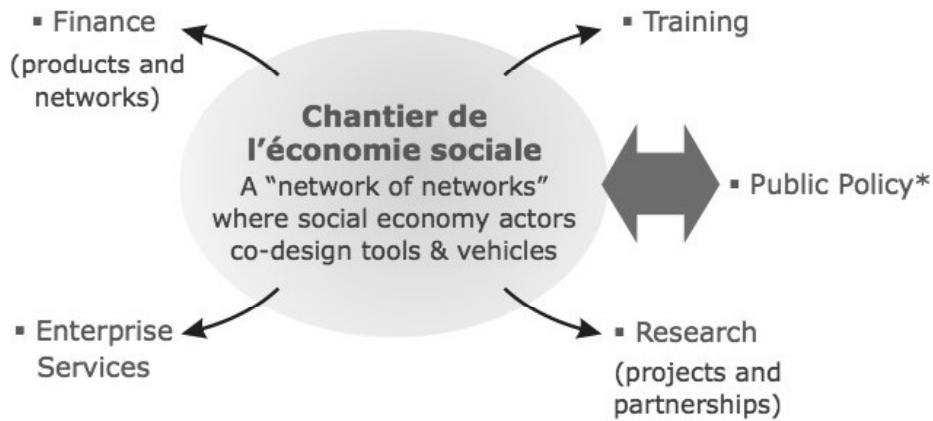


2) 퀘벡 사회경제단체연석회의(Chantier De L'Economie Sociale)

(1) 개요

- 샹티에는 사회적경제의 실질적인 프로젝트들과 조직들이 연합하여 향상된 형태의 사회 권력 강화를 이룰 수 있도록 하는 포괄적 결사체임
- 샹티에의 사명은 퀘벡 사회적경제구조의 다양성과 특성을 인정하고, 퀘벡내 사회적경제를 촉진하는데 선도적인 역할을 담당하는 것임.
- 샹티에는 퀘벡내 사회적경제 모든 분야에서 사회적경제 조직이 설립되고 이들간 연대와 협동이 이루어질 수 있도록 지원하고 있음.
- 샹티에는 지역사회의 요구에 부응한 지속가능한 일자리를 만들어 내기 위해 노력함.
- 샹티에는 퀘벡내 사회적경제 실현을 위해 다음과 같은 역할을 담당함
 - 사회적경제와 관련조직의 촉진
 - 국내외에 퀘벡 사회적경제를 대표
 - 퀘벡 내 새로운 일자리와 사업체 인큐베이팅
 - 사회적경제 주체간의 네트워크 등
 - 사회적경제 관련 입법지원 활동과 대정부 로비
 - 연구 및 교육지원
 - 사회적경제 주체들의 마케팅 지원
 - 사회적경제조직의 설립과 지원(재정지원)
 - 사회적경제조직들의 홍보와 공동구매(포털계획) 등
- 샹티에 현황
 - 참여단체 : 협동조합과 비영리단체 등 7,000개 이상의 단체와 기업
 - 125,000명 이상의 노동자
 - 170억 달러 이상의 매출
 - 퀘벡 GDP의 8% 이상 차지
 - 참여분야 : 음식, 문화예술, 소매업, 환경, 금융, 사회인프라, 레저 및 관광, 제조업, 미디어통신, 유아, 상담, 천연자원, 건강, 서비스업, ICT, 복지, 교통 등

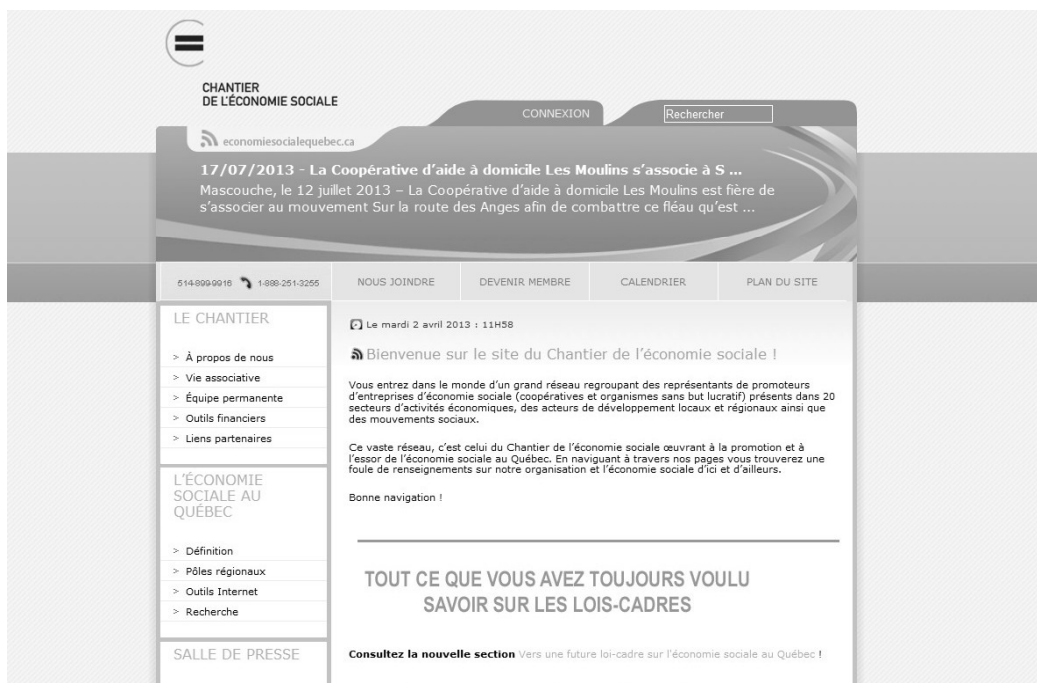
**Diagram 1: The Social Economy in Québec –
An Integrated System of Social Innovation**



* Public policy affecting each of these four areas, and cutting across all aspects of the social economy.

자료 : Marguerite Mendell, 2009, Financing the Social Economy in Quebec, makingwaves volume 20, number 3, p.46.

[그림 5] 퀘벡의 사회적경제 : 사회혁신 통합시스템



[그림 6] 상티에 홈페이지(<http://www.chantier.qc.ca/>)

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 14(화) 9:00~11:00
- 방문장소 : 상티에 건물 회의실, 4200, rue Adam, Montreal H1V 1S9(M)
- 담당자 : Nancy Neamtan
- 주요내용 : 퀘백주 사회적경제의 역사 및 흐름 최근의 동향



① 설립배경 및 목적

- 15년 전인 1996년에 설립되었고, 현재 퀘백주 사회적 경제영역에서 정치적으로 중요한 역할을 수행했다고 자부함
 - 상티에는 설립 직후 '사회적 경제'에 대한 개념을 정립하는데 많은 시간을 할애하였음. 이 과정에서 각 지역의 다양한 사회적 경제관련 주체들이 참여를 유도하기 위해 만나고 소통하는데 주력함
 - 상티에는 사회적 관점에서 일반기업의 민주적 운영과 사회적 경제 영역이 퀘백정부 등 공적부문으로부터 인정받도록 하는데 중점을 두고 활동하였으며, 이러한 상티에의 활동으로 인해 퀘백의 사회적 경제에 많은 변화와 발전이 있었다고 평가함

- 상티에는 네트워크의 네트워크로서 크게 두 가지 목적을 가지고 있음
 - 첫째, 민간, 기업, 지역개발주체, 사회운동진영 등 사회적 경제 진영의 다양한 주체들 간의 네트워크를 구축하는 것
 - 둘째, 각 지역별 사회적 경제활동을 지원하는 것

② 사회적 경제 홍보전략

- 상티에는 네트워크의 네트워크로서 직접 시민들과 대면하기 보다는 각급 단위의 지역 정부 또는 민간네트워크와 파트너가 되어 사회적 경제를 알리고, 시민들의 참여를 독려하기 위한 활동을 전개하고 있음
- 그 수단은 신문과 방송 등 언론을 통한 홍보도 있고, 안내책자 등 홍보자료를 만들어 배포하기도 하는 등 다양한 방법을 활용하고 있음. 상티에는 지역에서 활동하고 있는 다양한 단체들이 상티에의 회원으로 가입하도록 유도하는데 궁극적인 목적이 있음

③ 상티에와 기존 협동조합 진영과의 관계

- 상티에와 협동조합 진영 모두 원칙적인 사회적 경제 개념에 대해서는 공감대를 형성하고 있지만, 현실적으로 기존 협동조합 진영, 즉, 데자르탱과 라쿠페데레(농협연맹) 같은 거대 협동조합과 상티에는 철학은 공유하고 있지 않음
 - 퀘벡 내 기존 협동조합진영이 가지고 있는 문제는 사회 전반에 대한 문제의식이 결여된 채, 협동조합 중심으로 사고한다는 것이 문제임
 - 심지어, 각종 사회서비스와 같은 공공재가 사회에 제대로 제공되지 않는다면, 협동조합에서 지원하면 되지 않겠냐는 단편적인 사고에 머물러 있다는 것이 문제임. 즉, 모든 문제를 협동조합이 해결할 수 있다고 생각하고 있음
- 이와 같은 이유로 기존 협동조합 진영은 규모화·글로벌화에 집중하는 반면, 상티에는 좀 더 넓은 관점에서 경제민주화와 경제발전 모델 등에 관심을 가지고 있다고 해석할 수 있음
 - 따라서, 상티에는 협동조합 뿐 아니라, 사회적기업 심지어 일반기업까지 사회적 기능을 수행하고 있다면 사회적 경제영역으로 포괄하고 있음
 - 최근에는 지역사회의 과제와 연계된 사회적기업이나 협동조합의 창업 등 새로운 협동조합에 관심과 지원을 확대하고 있으며, 특히, 청년들의 협동조합 창업지원 활동을 적극지원하고 있음. 이들은 협동조합을 창업하면 상티에에도 가입하고 CQCM에도 가입

④ 상티에, RISQ, Fiducie의 관계

- RISQ와 Fiducie는 상티에의 재정도구로서 두 조직 모두 상티에에 의해 창설되었으며, 퀘벡의 사회적 경제를 재정적으로 지원하는 것을 목적으로 함
- RISQ와 Fiducie는 신자유주의 금융체제에 대응한 사회적 경제를 지원하기 위한 금융기구로서의 위상을 갖추고자 노력하고 있으며, 상티에와는 독립적으로 운영되고 있음
 - 상티에의 이사진이 두 조직의 운영이나 관리에 대한 간섭하지는 않지만, 지원하려는 사회적 경제조직에 대한 투자를 거부할 수 있는 권한은 가지고 있음
 - 상티에는 금융자본의 독점적 지위와 맞서 사회적 경제영역에 대한 금융수단을 확보함으로써 상티에의 가치를 실현하고 있다고 판단하고 있음
- RISQ와 Fiducie는 상티에에 의해 설립되었으며, 연방정부와의 교섭을 통해 지원금을 얻어 냈으며, 퀘벡 주정부의 지원이 큰 비중을 차지하고 있음. 두 조직 재원의 절반은 퀘벡정부에서 지원하였고 나머지 절반은 상티에에서 투자자(상티에의 파트너, 프로젝트 참여자 등)를 모집하여 조달함
 - 데자르탱과 같은 기존 협동조합 진영에서 Fiducie에 직접 투자한 것은 없으며, 현재 상티에가 사용하고 있는 건물이 데자르탱에서 기부한 것임
 - RISQ는 퀘벡정부와 민간, 그리고 데자르탱이 각각 30만 달러씩 출연하여 기금을 조성한 반면, 데자르탱에서 Fiducie에 대한 출연을 거부함. 데자르탱은 보험, 마이크로 크레딧과 같은 사업의 확장에 더 큰 관심을 가지고 있음

⑤ 상티에의 운영관리

- 현재 퀘벡주에서는 상티에를 중심으로 사회적 경제 주체들이 결집하고 있으며, 현재 주 의회에 사회적 경제 주체들의 단일창구로서 상티에와 협동조합 진영의 단일창구로서 CQCM을 인정하는 내용을 골자로 하는 법안이 상정 중임
- 상티에는 12명의 상근 직원이 근무하고 있으며, 35명의 이사진으로 구성됨. 운영비의 50%는 사회적 경제 등과 관련된 자문과 역할, 그리고 이와 관련된 프로젝트를 수행하는 것에 대한 대가로 퀘벡정부에서 지원하고 있으며, 나머지는 회원들의 회비로 충당됨
 - 상티에 운영과 관련된 총예산은 연간 100만 달러이며, 2013년에는 퀘벡정부의 지원금이 늘어 총예산 가운데 65만 달러를 지원했고, 나머지 35만 달러를 회원들의 회비로 충당함
 - 현재 상근하는 12명의 직원으로 업무를 감당하기 어려울 때는 자원봉사자들의 도움을 받아 진행하고 있음
- 네트워크의 네트워크인 상티에는 다양한 이해관계자들이 참여하고 있기 때문에, 이들

간의 이해관계가 상충할 경우 상티에에서 그 조정 역할을 수행하는 것이 매우 중요한 과제임

- 상티에에서는 우선 사회적 경제와 관련된 현장의 이슈를 조사·연구·분석하여 현안을 발굴해 내고, 이에 대해 상티에 이사회의 논의를 통해 필요한 지원내용을 결정함
- 최근 퀘벡주에서 사회적 경제 영역의 주요 현안은 사회적 경제조직에서 생산되는 제품의 공공조달을 제도화하도록 하는 것임. 연대사업을 통해 사회적 경제조직 제품들의 시장을 확대함으로써 사회적 경제조직들의 생존력을 높이려는데 초점이 있음
- 상티에는 현안을 토대로 거시적 측면에서 대책과 비전을 만들어 나가는 역할을 담당하고 있으며, 이사회에서는 각 현안에 대해 별도의 위원회를 구성할 수 있음



3) Fiduice, RESQ

- 방문일시 : 2013. 5. 14(화) 11:00~12:00
- 방문장소 : 상티에 건물 회의실, 4200, rue Adam, Montreal H1V 1S9(M)
- 담당자 : Mr Jacques Charest(Fiduice사무총장, CAP-finance부회장)
- 주요내용 : 퀘벡주 사회적경제의 역사 및 흐름 최근의 동향



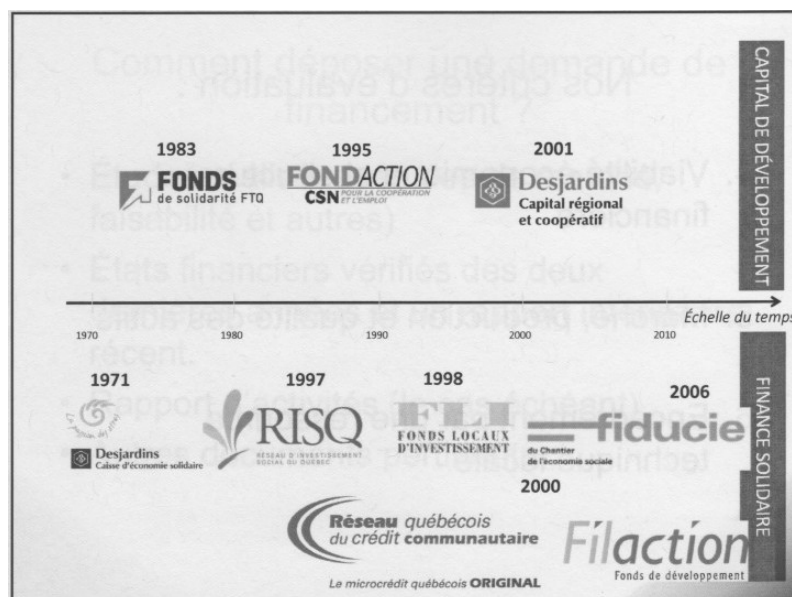
(1) 개요

- 금융은 사람에게 있어 손과 발 등의 몸의 구석구석을 연결해 주는 혈액과 같다는 말을 많이 함. 사회적경제에 있어서도 자본주의 시장과 같지는 않지만, 금융은 사회적경제를 원활히 움직이게 하는 제도적 수단으로서 중요한 역할을 담당하게 됨.
- 일반적으로 기업들 또는 경영주체들은 시장에서 담보 등의 설정을 통해 금융시장에서 저금리의 돈을 이용할 수 있음. 그러나 담보도 부족하고, 신용도 부족한 상태에서는 고금리의 금융으로 전환해야 하는 것은 전세계의 시장상황에서는 어쩔 수 없는 선택임. 이로 인해 제2금융권이나 사금융권 시장이 존재하는 이유이기도 함.

- 이러한 특징은 자본주의 기업들에게 일반적이지만, 사회적 경제에 있어서는 더욱 심각한 문제가 될 수 있음. 협동조합 등의 사회적 경제로 대표되는 영역에 있어서는 담보 같은 내용보다는 신용과 믿음이 자산이 되는 경우가 많은데 이는 실제로 시장경제내에서 통용되기는 쉽지 않음. 이 때문에 사회적 경제를 육성하기 위해 제도적 기반이 되는 사회적 금융인프라의 구축이 더욱 더 부각되고 있음.

(2) CAP finance

- 캐나다 퀘벡에 있어 우리나라의 정책금융이라고 할 수 있는 것들은 크게 세 가지로 구별할 수 있음
 - 발전(또는 개발)자금(Development Capital), 연대금융(Solidarity Capital)⁵⁾, 정부금융 등 세가지 사회적 금융기관이 발전해왔음.
- 발전자금⁶⁾은 벤처자본을 통하여 자금을 조달하여 지역공동체 발전, 일자리 창출, 직업 훈련, 환경보호 등 사회적 투자기준을 설정하여 전통적 방식의 대출뿐만 아니라 집단적 대출이나 지분투자 등의 방식으로 기업들에게 투자하고 있는 것임.

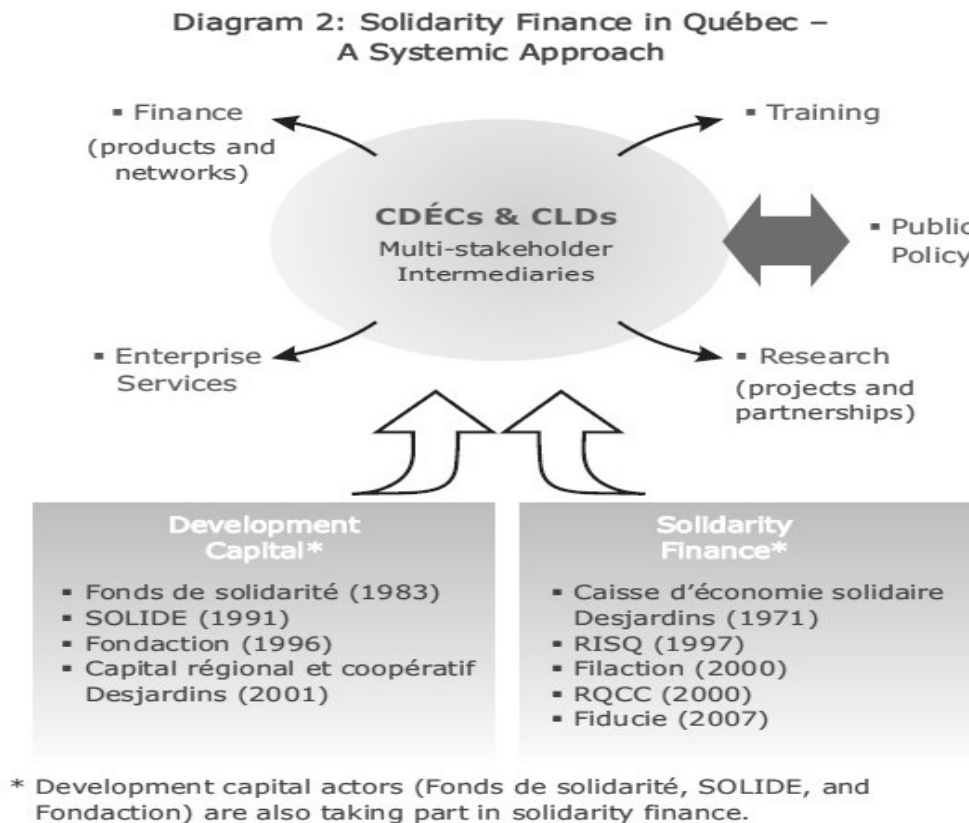


자료 : fiducie presentation.

-
- 5) 캐나다 퀘벡에 있어 이러한 발전자본과 연대재정을 합쳐 "CAP Finance"라고 함. 이러한 CAP Finance는 일자리 창출과 지역사회에서의 지역개발을 도모하기 위해 만들어졌기 때문에 일반자본(수익성을 최대한 제고하는 투자성 자본)과 구별되며, 이중 연대자본은 협동조합 등의 사회적경제에 속한 기업을 지원하는 데 주목적이 있음
- 6) 정부는 시민들이 개발자본에 투자할 경우에 소득세의 50%까지를 면제해 주는 등 투자활성화를 혜택도 부여

- 발전자금에는 1980년 노동자들이 만든 기금으로 Fonds de Solidarite가 가장 최초로 만들어졌으며, 1995년 CSN이라는 기구를 통해 일자리 창출을 위해 만든 FondACtion과 가장 최근인 2001년 데잘랭을 중심으로 만든 CRCD 등 3대 발전자본이 있음.

○ 퀘벡의 연대금융 : 시스템 어프로치

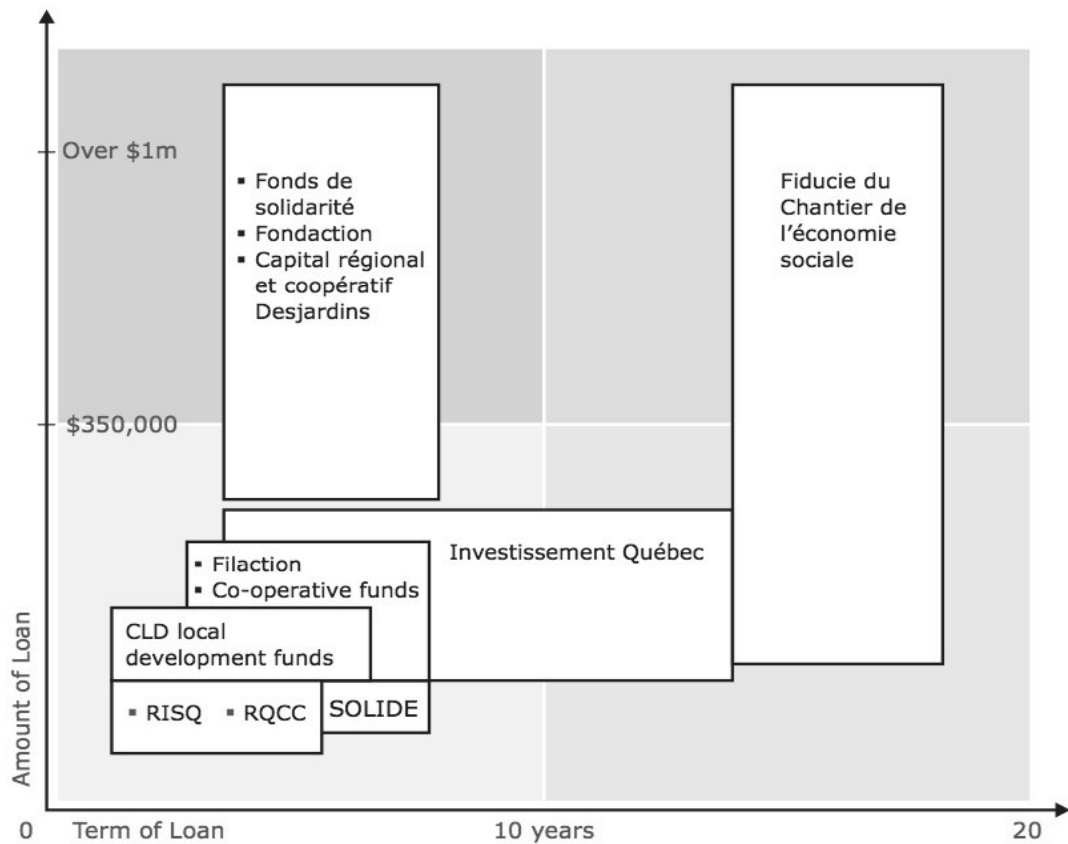


자료 : Marguerite Mendell, 2009, Financing the Social Economy in Quebec, makingwaves volume 20, number 3, p.47.

[그림 6] 퀘벡내 연대경제: 시스템 어프로치

- 연대금융은 노동조합, 연대금융은 노동조합, 민간투자펀드, 정부 등으로부터 자금을 조달 또는 지원을 받아 연대협동조합, 비영리조직, 마이크로크레딧, 사회적 경제부문의 기업 등에 대출, 채무보증, 비회원 지분투자 등의 형태로 투자하고 있는 금융을 말함
- 우리가 말하는 사회적 금융이 대부분 여기에 속하고 있음. 연대재정은 1971년 데잘랭에 의해 만들어진 Caisse d'économie solidaire가 최초임.
- 이 기금을 통해 비로서 사회적 경제 기업들에게 대출이 가능해졌다고 할 수 있음. 이외 1997년 상티에에 의해 만들어진 RISQ, Fiducie(2006년)가 있고, 이외 지역개발기

구인 CLD가 조성한 FLI가 있음.



자료 : Marguerite Mendell, 2009, Financing the Social Economy in Quebec, makingwaves volume 20, number 3, p.49.

[그림 7] 현재 이용중인 연대재정의 범위

(3) RISQ (퀘백 사회적 투자 네트워크;사회연대기금)⁷⁾

① 역사

- 1996년 전통적 금융기관과 차별화되는 사회적 경제를 위한 금융기관 필요하게 되었다.
 - 캐나다 사회적 경제가 사용 가능한 주요 금융상품은 사채나 중단기 대출
 - 단기~장기까지 포괄하는 재정상품 필요
- 1997년 경제위기때 정부와 대기업 주도로 설립
 - 경제위기로 실직자 대량 발생. 민간시장에서 고용을 해결하지 못하게 됨에 따라 정부

7) Réseau d'investissement social du Québec

주도하에 시민사회가 참여

○ 자본이 필요한 사회적경제 조직에 투자함으로써 일자리 창출을 이룸

② 자금의 조성

○ 초기 : (대기업주도의)민간자본과 정부지원이 매칭개념으로 자본형성

– 민간자본 형성된 금액만큼 정부지원하기로 함. 100억 규모(5:5)

○ 12\$million 130억 정도 (5:5 원칙은 아니나 5:5로 이루어짐)

– 민간투자자 : 대규모 기업이 기부형식으로 참여. 세제지원과 같은 촉진정책은 별도로 없음. 사회적 경제활성화를 위해 자발적 참여

– 정부 : 3~4년간 50억 투자, 창업전 과정 지원에만 사용

③ 운영방식

○ 대출금 : 한 기업당 최대 2,000만원~5,000만원 대출 원칙

○ 금리 : 고정금리 8% (기업, 경제상황 고려 없이 지원)

– 일반금융권 금리(일반기업 5.8%, 신용등급 좋은 경우 3%대)

○ 소규모, 무담보, 기금의 지속적 운영과 유지를 위한 수준의 금리(8%)

종류	기업당 대출규모	지원내용	상환	총대출규모	특징
소액대출	500만원 미만	초기 시작하는 기업에 대한 하나의 프로젝트 지원		현재 307개 프로젝트 총 14억 지원	
창업전 과정지원	2천만원~ 1억원	창업전 과정지원:R&D, 조사작업	창업 성공시 자유롭게 5~10년 중 상환가능	2년전부터 시작해서 총10억원 정도 운영	전현 돌려받지 못할 확률 높음
자본대출	2천만원~ 5천만원		2~3년 원금상환을 유예 투자수익 발생하면 원금상환하는 조건을 달기도 했으나 이조건은 없어지는 추세	총 130억원	제3기관에서 50%담보 받고 저금리로 대출하기도 함 가장 중요하고 다수가 이용하는 상품

④ 자금의 운영 및 관리

[자금 운영처]

- 주거를 제외한 전 분야의 Life Cycle에 투자
 - 주거의 경우 전문 투자기관이 있음
- 사회적경제조직 대출을 기본으로 하나, 경제상황이 어려워 투자처가 없는 경우는 일반은행을 통해 자금 운영

[자금투자 및 회수율]

- 현재, 부실채권은 전체 투자규모의 5%수준
- 15년동안 손실규모는 13~15%정도

[투자처 개발 및 투자후 관리]

- 지역개발센터(CLD)에서 지역내 프로젝트를 개발해서 연계해줌. 지역 프로젝트 개발을 위한 분석 가이드 책 발간
- 대출후 분기별 보고서를 제출토록 하고 있음
 - 별도의 운영지원은 CLD에서 수행

⑤ 투자원칙

- 지역경제를 살릴 수 있는 사회적 경제 조직에 투자하는 것이 중요
- 지역주민들이 직접 참여할 때 투자
- 전체 비용중 최대 35%까지만 대출(Fidice는 원칙, RISQ는 관례적)
- 한 프로젝트당 보통 2~3곳의 사회연대기금처에서 함께 투자
 - 위험의 분담과, 여러기관에서 사업평가를 함으로 투자 신중성 기대
- 투자한 프로젝트가 실패해도 이후 투자에 불이익을 주지 않음
 - 소규모 5천달러 투자의 경우 실패해도 다른 프로젝트로 다시 투자받을 수 있음(큰 프로젝트 투자 실패시 다시 투자신청이 들어오는 경우는 없으나, 조직변경을 통해 신청하면 받을 수 있음)
 - 지역경제개발을 위해 지역주체들이 계속적으로 일할 수 있도록 투자해주어야지 실패했다고 불이익을 주면 지역개발은 어렵다고 생각

(4) Fiducie

① 역사

- 2007년 RISQ만으로 부족하다는 판단하에 더 큰 프로젝트를 지원하기 위해 설립
- 퀘벡주 사회적경제 조직에 장기로 큰 규모의 투자를 하기 위함

② 자금의 조성

- 현재 총 400억원 자금 형성.
 - 연방정부가 첫 회원으로 참여, 노동조합기금(Fiducie 4% 고정금리로 투자)과 연방정부기금 5:5매칭

③ 운영방식 및 투자처 개발

[운영방식]

- 한 기업당 최대 투자금 : 15억원 상한
- 투자금 사용처 : 보통 부동산 투자에 사용(공장부지 확보를 위한)
 - 주거 및 기타 개발용은 지원안됨
- 투자기간 : 15년까지
- 금리 : 8% 고정금리
- 담보 : 담보를 받지만 일반은행에서 가져간후 2~3순위로 남는 것을 받음
- 상환 : 15년내 우선상환시 불이익 없음. 원금상환유예(퀘벡 유일)

[투자상품]

- 초창기 저리대출자금, 운영자금 : 5만~25만달러

[투자원칙]

- 한기업당 최대 35%만 투자
 - 3개 이상 투자자가 참여하는 경우만 참여(보통 모기지, 연대은행중 1곳, Fiducie), 세 번 확인하는 효과가 있음
- 2007년부터 투자시작, 상환이 어려워 보이는 기업도 담보 차압 들어가지 않음 “인내자본”의 성격

[투자처개발]

- 투자처의 50%이상은 CLD에서 프로젝트 개발해서 오면 분석후 투자
- 사회적경제조직이 직접 신청. 다른 연대은행으로부터 참여제안

[투자회수율]

- 2007~2011년까지 102개 프로젝트에 대출
 - 현재 손실 0.9%, 잠재부실채권 6%(이자회수를 근거로)
- 15년후 원금상환 시기가 돌아왔을 때 원금 상환이 힘들게 되는 경우 기간을 연장할 수 있다고 생각

Toujours à la fine pointe de l'innovation sociale, le Chantier de l'économie sociale a créé, au fil des années, deux outils financiers destinés exclusivement aux entreprises d'économie sociale.

Le Réseau d'investissement sociale du Québec (RISQ)



Le RISQ offre un financement adapté aux entreprises d'économie sociale en phase de démarrage, de consolidation, d'expansion ou de restructuration, par le biais de deux principaux volets d'intervention : le volet capitalisation et le volet aide technique. Il offre aussi un tout nouveau produit de pré-démarrage.

Le RISQ est également l'organisme mandaté par la Fiducie du Chantier de l'économie sociale pour recevoir et analyser les demandes de fonds devant être présentées au Comité d'investissement de la Fiducie.

Pour en savoir plus, consultez le site du [RISQ](#)

La Fiducie du Chantier de l'économie sociale



La Fiducie du Chantier de l'économie sociale offre des prêts sans remboursement de capital avant 15 ans. Ce capital patient permet de soutenir les opérations des entreprises et d'appuyer des investissements immobiliers pour le développement de nouvelles activités. La Fiducie investit exclusivement dans des entreprises d'économie sociale, notamment des organismes à but non lucratif et des coopératives, de moins de 200 employés

Pour en savoir plus, consultez le site de la [Fiducie du Chantier de l'économie sociale](#)

IV. 퀘벡의 협동조합 현황 및 정책

IV. 퀘벡의 협동조합 현황 및 정책

1. 퀘벡 협동조합의 간략한 역사⁸⁾

- 퀘벡은 캐나다 최대 주(州)이며 온타리오 주의 그레이트 레이크(Great Lakes)부터 대서양까지 이르는 1,100km 길이의 세인트 로렌스(St. Lawrence) 강 유역에 위치하며, 주요 산업은 임업, 농업, 광업임.
- 퀘벡은 17세기 “뉴 프랑스”라는 프랑스령 식민지로 설립되어 1763년 영국 식민지로 편입됨. 영국의 통치에도 불구하고 퀘벡 주민 대다수는 프랑스어를 사용한다. 퀘벡은 프랑스어 사용 인구가 6백 만 명이 넘는 북미지역 프랑스어 권의 중심지. 퀘벡 협동조합의 모태는 19세기 초반에 지역 주민들이 공동 설립한 화재 보험, 생명 보험 서비스에서 찾을 수 있으며, 시골에서는 “학회”를 만들어 지식을 공유하였음. 미국 노동조합의 영향을 받아 퀘벡시와 몬트리올에 노동자 협동조합이 창설되었음.
- 퀘벡 협동조합은 이러한 경험을 토대로 하여 20세기 초반 금융 및 농업 부문을 중심으로 진일보함. 1900년 알폰스 데자르댕(Alphonse Desjardins)은 퀘벡 지역 최초의 신용협동조합을 설립하였음. 20년 후 그가 세상을 떠날 무렵 데자르댕 서민금고(Caisses Populaire)로 불리는 신용 협동조합은 160개 이상으로 확대되었다. 알폰스 데자르댕은 오늘날의 “데자르댕 운동(Mouvement Desjardins)”을 탄생시킨 장본인임. 데자르댕은 처음 20년 동안은 가톨릭계의 지원을 받았음. 그는 이러한 종교계의 후원에 힘입어 프랑스어 권 주민들의 대출 및 예금 수요에 부응하기 위한 대규모 개발 계획에 착수하였고, 교회 역시 협동조합 운동을 적극 추진하여 프랑스계 농부와 어부들이 공급망과 시장에 한발 더 다가서게 되었음.
- 제1세대 협동조합 설립은 1906년과 1908년에 퀘벡 협동조합 관련 법들이 제정되면서 순조롭게 진행되었음. 최초의 신용 협동조합은 1920년에 설립되고, 최초의 농업 협동조합은 1922년에 창설되었음. 현재 “데자르댕 운동(Mouvement Desjardins)”로 불리는 신용 협동조합과 농업 협동조합인 “라 쿠퍼 페데레(La Coop fédérée)”는 퀘벡 협동조합 네트워크의 양대 주축이 되었음.
- 1930년부터 1945년 동안 데자르댕 운동과 농업 협동조합이 확산되어 가는 한편, 농업 협동조합을 후원하는 가톨릭 농부 조합의 지지를 받아 임업 부분에서도 노동자 협동조

8) *Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français*, Jean-Pierre Girard avec la collaboration de Suzi Brière, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, IRECUS, Université de Sherbrooke, 1999; Gerard Perron, 협동조합과 지역사회 개발 : 캐나다 퀘벡주 협동조합발전구조, 협동조합과 지역사회발전, 충남발전연구원, 2013, pp.100-101에서 재인용.

합이 처음으로 설립되었음. 같은 기간, 소비자 협동조합이 식품 및 장례 서비스 부문에서 등장하였음. 협동조합 최고 조직은 1940년에 처음으로 설립되었으며 현재 “협동조합연합(CQCM, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité)”으로 불림.

- 1960년대 초, 퀘벡 사회는 “조용한 혁명(Quiet Revolution)”이라고 알려진 대변혁을 겪었음. 당시 정부의 역할과 책임이 대대적으로 개편되었고, 종교계가 관장했던 교육 및 보건 부분이 퀘벡 주 정부로 이전되었음. 수많은 정부 이니셔티브가 경제부문에 도입되었음. 1963년 협동조합을 전담하는 정부 부서가 창설되어 현재까지 운영 중임. 1978년 협동조합 파이낸싱(cooperative financing)을 전담하는 정부 기구가 설립됨.
- 1960년대에서 1980년대에 이르기까지 여러 부문이 통합되어 새로운 협동조합이 개발되었음. 우타우웨(Outaouais) 지역에서 최초의 지역 개발 협동조합이 탄생하여 현재의 “지역개발협동조합(RDC, Regional Development Cooperatives)” 네트워크가 만들어지는 토대가 되었음. 같은 기간 협동조합 주택 부문은 주택 건설에서 임대 아파트 공급으로 발전하여 임차인이 자신이 살고 있는 건물의 공동 소유주가 되었음. 퀘벡 북부에 거주하는 이누잇(Inuit) 족은 최초의 협동조합을 만들었으며 현재 협동조합 연맹을 통해 물자를 조달하고 자신들의 생산품을 판매하고 있음.
- 이 모든 이니셔티브가 모여 오늘날의 퀘벡 협동조합 운동에 이르게 됨.

2. 퀘벡 협동조합 현황

- 2013년 현재 퀘벡 협동조합 수는 3,300개로 이중 비금융협동조합 2,800개, 금융협동조합 500개로 구성되어 있음
- 조합원 수는 880만명이며, 비금융협동조합 120만명, 금융협동조합 760명임
- 일자리수 92,000명이며, 자산은 1,730억 캐나다 달러임

〈표 2〉 캐나다 퀘벡협동조합 현황

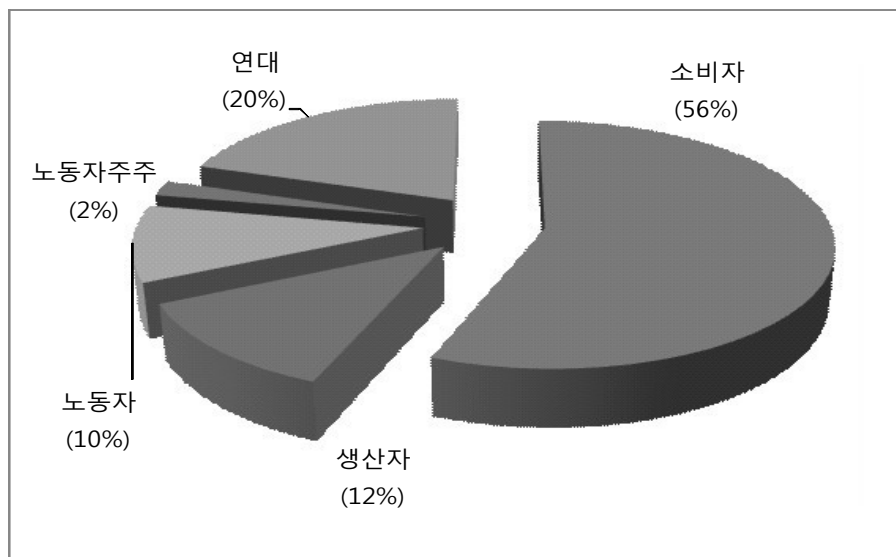
구 분	계	비금융협동조합	금융협동조합
협동조합수(개소)	3,300	2,800	500
조합원수(명)	8,800,000	1,200,000	7,600,000
일자리수(명)	92,000	44,200	47,800
자산(Ca, \$)	1,730억	57억	1,673억

자료 : 퀘벡주 협동조합과(2013), Le developpement cooperatif au Quebec.

〈참고〉 퀘벡주 협동조합 현황

- 협동조합 수 : 3,300개
- 자산규모 : 1,730억 달러(186조원)
- 연간매출액 : 256억달러(약 27조원) – 비금융권 115억
- 조합원 가입자: 비금융협동조합 120만, 금융 협동조합 500만명(캐나다 전체조합원 가입자 수의 절반)
- 일자리수 : 92,000명(캐나다 전체 직원: 15만 5천명)
- 당기순이익 증가율: 연 8.5%
- 생존율 : 일반기업 대비 5년생존율(62%대 35%), 10년생존율(44%대 20%)
- 사업의 60%는 지역조합, 40%는 퀘벡, 몬트리올, 라발에 위치
- 주택협동조합: 캐나다 전체의 45%인 26,000호 관리
- 퀘벡주의 기업 순위 중 Desjardins(데자르탱)그룹이 1위의 규모로 가장 크며, La Coop f d r (농업협동조합연합회)이 4번째 규모를 나타내고 있음.
- 협동조합은 금융 서비스, 보험, 학교에서 농업 관련 산업, 식품, 주택, 산업, 임업, 및 장례 서비스 형태로 서비스 제공

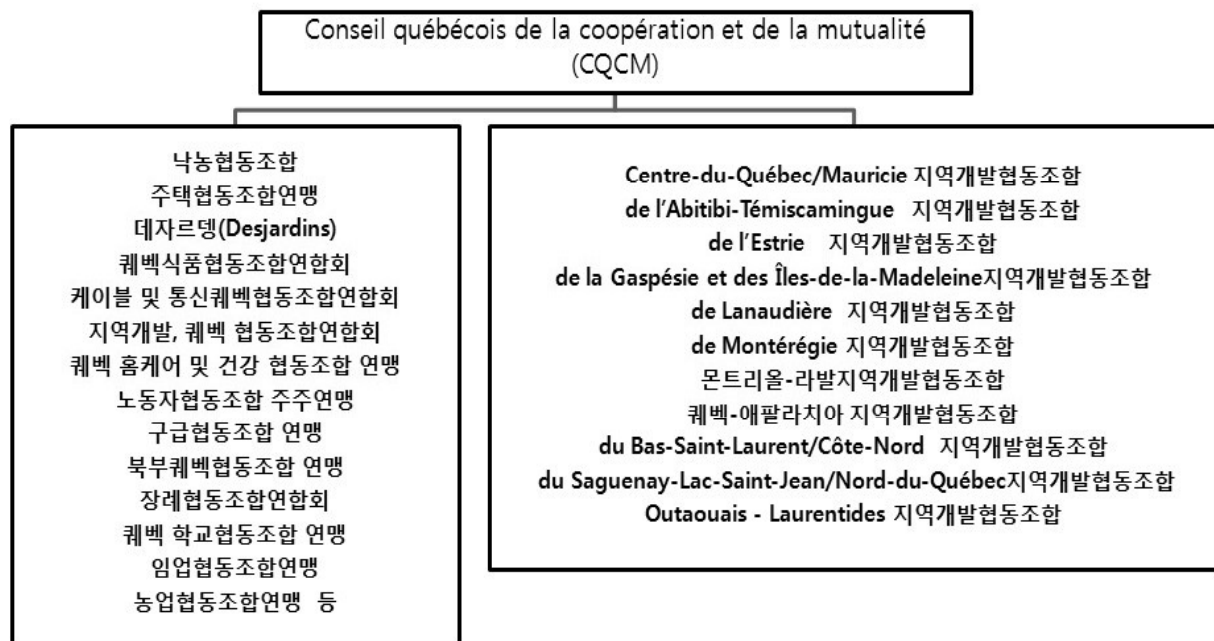
- 퀘벡 협동조합은 크게 5가지 유형 즉, 소비자협동조합, 생산협동조합, 노동자협동조합, 노동자주주협동조합 및 연대협동조합 등으로 구분해 볼 수 있음. 이중 소비자협동조합이 전체 56%를 차지하고, 연대협동조합이 20%, 생산자 협동조합이 12% 등의 순임.
- 비금융권 협동조합의 부문별비중은 주거부문 51.3%, 전물서비스, 기술 및 커뮤니케이션 부문 14.0%, 농업 및 식품부문 13.3% 등의 순을 차지하고 있음.



[그림 8] 캐나다 퀘벡 비금융협동조합 유형별 분포(2013년)

- 퀘벡협동조합에서는 CQCM, 퀘벡주 협동조합과, 퀘벡투자금융, 15개 연맹, RDC 등 5개의 주요조직이 활동하고 있음.
- 5개의 주요활동조직의 상호보완적인 역할을 담당하며, 상호간 시너지는 성공적 협동조합발전에 중요함

퀘벡(Québec)협동조합 구조



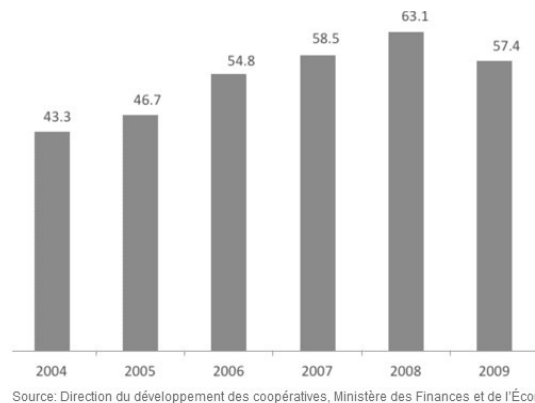
3. 퀘벡(Quebec)주 협동조합개발 정책

- 협동조합과 공제조직은 지난세기 퀘벡경제에서 핵심적인 역할 수행, 또한, 변화를 위한 중요한 수단이 되고 있다는 점이 수많은 경제활동영역에서 발견됨. 몇몇은 대기업으로 전환.
- 퀘벡정부는 협동조합개발의 핵심적인 역할을 담당하고 있음. 퀘벡사회는 고령화, 기업의 신규노동자 부족, 특정지역 특히 농촌지역에서의 활력상실을 포함하여 일련의 도전에 직면하고 있음. 더욱이 경제의 세계화로 새로운 경제와 사회적 맥락에 적응해야 함
- 이러한 요인으로 퀘벡정부가 2003년 협동조합발전정책을 채택할 수 밖에 없었고, 우리사회가 직면하고 있는 핵심도전에 대항하기 위해 잘 준비된 협동조합임.
- 정책을 채택하여 퀘벡정부는 퀘벡경제에 대한 협동을 통해 광범위하게 공헌하고 있음. 또한, 이 정책은 새로운 협동조합의 증가와 기존협동조합의 성장률을 가속화 함으로써 경제와 사회발전 영역내 입증된 해결책에 기여하고 있음.
- 이 정책은 네 가지 주요영역에 달려있음.

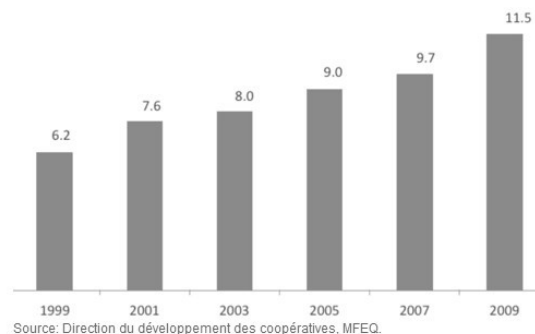
구분	주요내용
1영역	협동조합모델의 가치와 원칙의 재확인, 존중의 정신으로 협동조합개발을 위해 가장 유리한 조건을 만들어내기 위한 효율적이고 혁신적인 법적체계를 소개
2영역	규모에 관계없이 협동조합에 부합하는 금융 및 자본도구를 채택하기 위함 금융 및 자본도구가 협력하는 유용성은 대규모 협동조합 확대 및 퀘벡내 핵심 의사결정센터 유지를 증진하기 위한 것임
3영역	창업, 모니터링, 비즈니스 개발을 강화하여 지역 및 영역별 협동조합네트워크 간 협력에 유용한 컨설팅서비스의 개선
4영역	협동조합개발영역내 통합적이고 조화로운 정부활동을 통해 협동조합의 역할을 인식함 협동조합개발영역은 협동조합기업모델을 활성화 하도록 등록, 평가, 전략 및 정부프로그램의 관점으로부터 차별적 협동조합의 특성관리를 증진함

○ 정책의 성과

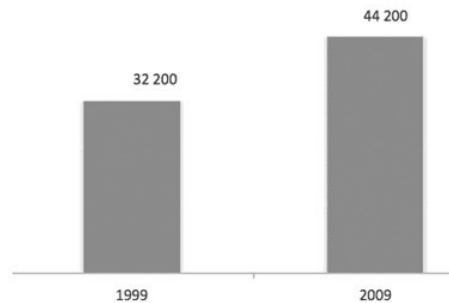
- 2004-2009년동안 퀘벡에 입지한 캐나다 협동조합주식회사 비율
- 지난 30년간 새로운 캐나다협동조합가운데 60%는 퀘벡에서 설립



- 1999-2009(백만달러) 비금융협동조합의 수치변화
- 협동조합 수익평균의 연간성장률을 8.5%

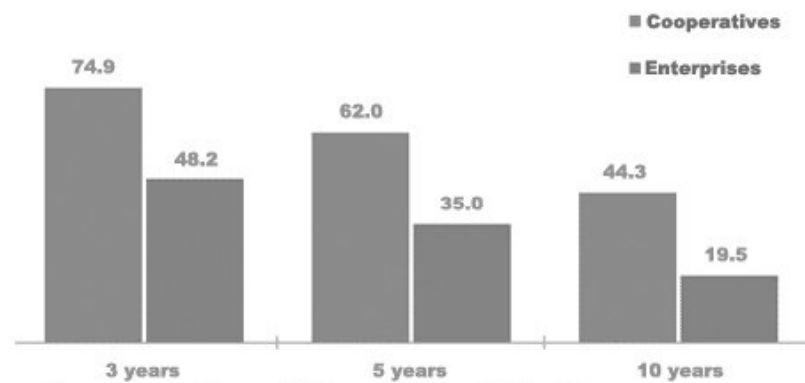


- 1999-2009년 비금융협동조합 고용자수비교
- 동기간중 퀘백의 일자리수가 15.6%증가한데 비해, 협동조합일자리수는 37.2%증가



Source: Direction du développement des coopératives, MFEQ.

- 3,5,10년후 5개 부문 협동조합 생존률
- 협동조합 생존속도와 퀘백기업간생존을 비교



Source: Taux de survie des coopératives au Québec, 2008 edition.

출처 : <http://www.economie.gouv.qc.ca>

CED(지역경제개발) 프로젝트

CED란 지속가능하고 통합적인 관점을 바탕으로 지역에서 경제적인 기회와 사회적인 조건을 강화하기 위한 사람들의 행위를 의미하며, 특히 취약계층들과 함께한다. CED는 지역사회를 기반으로 하며, 지역사회에 의한 과정으로, 사회적·경제적 발전을 결합하고 지역사회의 경제적·사회적·생태적·문화적 안녕을 촉진한다. CED는 경제개발에 대한 종래의 접근법에 대한 대안으로 등장했으며, 지역사회가 당면하고 있는 실업, 가난, 고용없는 성장, 환경오염과 지역사회 자체의 통제불능 상태가 통합적이고 참여적인 방식을 통해 해결될 수 있다는 믿음을 근간으로 하고 있다. (CCEDNet)

사회적 경제의 지역적 범위: CED(Community Economic Development)

캐나다의 지역사회개발은 전통적인 경제개발의 접근법과 다르다. 전통적인 경제개발은 지역사회를 위해 제공되는 개발도구의 적용이나, 지방정부의 사업에 시민사회의 참여를 독려하는 방식이지만 CED는 경제개발에 대한 전체론적 접근을 한다. ex) 사업개발 & 고용가능성을 동시에 고민 / 경제적 활동 & 주거와 지역사회 서비스를 동시에 고민 등

– 지역사회가 당면하고 있는 실업, 가난, 고용없는 성장, 환경오염과 지역사회 통제불능 등의 상황은 지역사회에 의해, 풀뿌리를 중심으로 하는 통합적인 접근으로 해결가능하다는 믿음으로 진행되는 사업들

▶ 정부지원: 연구조사프로그램 제외, 연방차원의 사회적경제 이니셔티브는 없음

– 퀘벡주: CED조직들이 협동조합, 사회적 운동, 노동조합, 신용 조합 등의 조직들과 파트너십을 이뤄 공통의 아젠다와 네트워크(상피에)를 구성. – 사회적기업과 사회적경제를 위한 1천만 달러(100억 이상)의 자본투자기금 형성.

– 마니토바주(Manitoba): 주정부의 우선순위가 CED. 각료위원회, 장기 기금, 세금 융자(tax credits)

– 노바 스코티아주(Nova Scotia): 지역사회와 지역발전법(Community and Regional Development Act), 협동조합과 지역사회 기업을 위한 세금융자(tax credits), 지역적·사회적·경제적 발전을 위해 지역사회로 권한이양(devolved authority)

– 누나벗주(Nunavut): 포괄적인 CED정책 토대(framework)

▶ 성공요인

– 자산을 기초로 한 지역사회개발: 밖에서 답을 찾지 않고 지역사회의 역량을 강화, 지역의 부족함보다 자산을 강조하면서 사회적자본을 동원

– 증거를 기초로 한 기획: 경로에 따른 변화를 명확하게 측정하고, 기준을 잘 설정하며, 결과

와 원인을 확인.

- 지역사회협력과 리더십: 비영리섹터의 에너지, 비전, 자원을 연결하고, 지역사회 내 이들과 연관된 모든 섹터의 파트너십의 역량을 연결
- 접근가능하고 적절한 학습: 지역 상황에 적합한, 사람들에게 적절하고 접근가능한 학습기회 제공
- 사회적 & 경제적 발전의 통합: 사회적 & 경제적을 한 단어로 사용, 지역사회가 당면하고 있는 사회적·경제적 과업의 내부적 관계를 보기 위해 노력
- 혁신과 사회적기업가정신: CED는 지역적 독특한 기술, 자원, 자산을 활용하여 새로운 틈새 상품, 서비스, 시장을 창출 - 이것이 사회적기업

▶ 정책 우선순위

1. 지역의 자급이 가능하기 위한 공정하고 강한 지역경제 형성

- 지역사회 기업을위한 자본, 세금용자(tax credits) 등
- 조달정책: 지역과 사회적기업에게 혜택을 주는.
- 협동조합과 사회적기업 성장을 위한 환경조성
- 지역사회를 위한 훈련지원과 기업 발전

2. 빈곤 철폐

- 세금과 수당구조를 저임금자가 혜택을 받을 수 있도록 하며, 의존을 감소시키고 자산형성에 대한 인센티브 지급
- 비영리조직에 의한 지역사회 기반형 통합적 빈곤감소 전략들을 지원
- 아동과 비영리, 양질의 보육서비스에 투자
- 빈곤의 순환을 깨기 위해 주거문제와 CED전략을 결합

3. 지속가능한 지역사회에 투자

- 도시와 농촌을 활성화하기 위한 지속가능한 개발계획을 작성하는 지자체와 지역사회 단체 지원
- 지역농업과 식량체계, 에코투어리즘 등을 촉진
- 지역사회 기반 재생 에너지 체계 촉진
- 산림지 사용권을 부가가치상품 개발로 연결할 수 있도록 지원

4. 퀘벡의 협동조합 활동현황

1) 퀘벡 협력과 상호부조를 위한 위원회(CQCM)

(1) 개요

○ CQCM(Conseil qu b cois coop ration et mutualit)

- 모든 이해당사자들의 교차로 역할을 하는 최고기구로 국가적 이슈를 홍보하고 정부와 협상. 중요한 코디네이터 역할을 하며 협동조합개발정책을 관리.
- CQCM⁹⁾은 중요한 코디네이터 역할을 하며 협동조합 개발 협약(Cooperative Development Agreement)을 관리. 이 협약은 퀘벡 협동조합 운동과 주 정부가 체결한 것으로 상호 협력의 좋은 사례. 양 당사자가 자금을 투자하고 결실을 거둔다. 이 협약은 RDC에 대한 자금 지원 방법이 골자를 이룸.
- CQCM의 코디네이터 역할은 결정적이다. CQCM의 구성원은 서로 다른 목표를 추구할 수 있음. 그러나 협력을 통해 각자의 목표 추진은 물론 협동조합운동 전체에 득이 되는 공통의 지향점을 찾을 수 있음. 예를 들어, 지역과 산업 부문의 우선순위가 서로 다르고, 산업 부문 간의 우선순위도 서로 다름. 협동조합운동 전체에 가장 최선인 목표를 찾기 위해서는 중재가 필요함. 또한, 대정부 협상은 항상 중요한 이슈이며 CQCM는 협동조합운동의 대리인 역할을 지속적으로 하고 있음.

○ 역사

- 1940년 : 퀘벡협동조합들의 자발적 네트워크로 탄생하였으며, 퀘벡의 모든 협동조합 부문, 지역 및 전국 조직들과 공제보험조합들이 가입

○ 조직

- 12개 부문(업종)별 연합회, 11개 지역개발협동조합네트워크 (다음표 참조)

○ 운영상 특이사항

- 퀘벡의 협동조합 및 상호조합운동의 전반적 발전을 증진하고, ICA의 원칙과 가치에 따라 퀘벡의 사회적 및 경제적개발에 참여하는 것

○ 역할 및 기능

- 첫째, 협동조합과 상호공제영역, 이들의 파트너간 대화증진
- 둘째, 퀘벡내 전체 협동조합 및 상호조합운동의 이익을 대표 및 보장
- 셋째, 조합원과 공공에 대한 협동 및 상호이익을 다양화하기 위해 협동조합과 상호부조자의 개발증진

9) Gerard Perron, 협동조합과 지역사회개발 : 캐나다 퀘벡주 협동조합발전구조, 협동조합과 지역사회발전, 충남발전연구원, 2013, pp.106.

- 국가적 이슈홍보, 정부와 협상, 코디네이터역할, 협동조합개발정책관리
- 상담, 이익대변, 퀘벡내 협동조합과 상호부조론자 발전 등

○ 기타

- 협동조합과 상호조합부문과 그 파트너들의 네트워크 형성, 전체 이해관계를 대변하고 옹호하는 역할, 협동조합기반경제 육성 방안 검토
- 부문(업종)별 연합회 및 지역개발협동조합네트워크의 특징 및 역할분석 후 한국에의 적용가능성 검토

〈표 3〉 CQCM의 회원조합

부문(업종)별 협동조합	<ul style="list-style-type: none"> • 낙농협동조합 • 주택협동조합연맹 • 데자르댕(Desjardins) • 퀘벡식품협동조합연합회 • 케이블 및 통신퀘벡협동조합연합회 • 지역개발, 퀘벡 협동조합연합회 • 퀘벡 홈케어 및 건강 협동조합연맹 • 노동자협동조합 주주연맹 • 구급협동조합 연맹 • 북부퀘벡협동조합 연맹 • 장례협동조합연합회 • 퀘벡 학교협동조합 연맹 • 임업협동조합연맹 • 농업협동조합연맹 등
지역개발 협동조합	<ul style="list-style-type: none"> • Centre-du-Québec/Mauricie 지역개발협동조합 • de l'Abitibi-Témiscamingue 지역개발협동조합 • de l'Estrie 지역개발협동조합 • de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine 지역개발협동조합 • de Lanaudière 지역개발협동조합 • de Montérégie 지역개발협동조합 • 몬트리올-라발지역개발협동조합 • 퀘벡-애팔라치아 지역개발협동조합 • du Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord 지역개발협동조합 • du Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec 지역개발협동조합 • Outaouais - Laurentides 지역개발협동조합
7개 지역주택 협동조합	<ul style="list-style-type: none"> • 연방 쿠퍼 - 해비타트 Estrie • 오타와의 협력 주택 조합 • Mauricie 및 센터 드 퀘벡의 주택 협동 조합 연합회 • 주택 공동 조직원 퀘벡 지역 연맹 - Chaudière-Appalaches • 미국 Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec의 협력 주택 조합 • 도쿄도 몬트리올 intermunicipal의 협력 주택 조합 • 협력 주택 조합 Monteregian • 협동 조합 애니메이션 및 금융 교육 퀘벡 연맹, 활성화
SSQ	<p>의사 자크 트렘블레에 의해 설립 가족단위 의료서비스 제공 5개영역의 보험과 투자상품 제공 - 단체보험, 개인보험, 은퇴투자상품, 일반보험상품, 부동산관리, 판촉 및 개발 2003년 캐나다 50대 우량기업으로 선정</p>

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 17. 14:00~16:00
- 방문장소 : CQCM회의실, 5955, rue Saint-Laurent, bureau 204 Lévis (Québec), G6V 3P5(Q)
- 담당자 : Hélène Dumais
- 주요내용 : CQCM의 기능/역할/성격에 대한 프리젠테이션 및 질의 응답



① 조직유형

- 민간조직(협동조합 위원회)

② CQCM의 역사와 현황

- 퀘벡의 협동조합 역사는 1900년대 중엽까지 거슬러 올라감.

- 19세기 중엽, 처음으로 만들어진 협동조합은 상호공제조합(mutuelle assurance)임
- 공제조합은(mutuelle) 보험업자로서 사용자와의 관계가 중요하며 주택/자동차/ 등의 분야에 (회원들의 문제가 생길때) 관여를 하였음.
- 퀘벡주에서 오늘날 협동조합의 모델이 된 것은 데자르댕임
 - 데자르댕은 퀘벡의 협동조합에서 가장 역사적이고 중요한 협동조합이자 동시에 퀘벡에서의 최고의 고용주이다. 농업(식량)부문 협동조합이 그 뒤를 따랐다.
 - 현재, 모니끄 루르가 데자르댕의 의장이기도 하면서 CQCM 에서의 의장이기도 함
 - 실제로 여성이 총연맹의장이 된 것은 모니끄 루르가 최초임.
 - 이 회의실 벽의 사진은 1940년대부터 역대 CQCM의 의장들의 초상화인데 다음은 모니끄 루르가 될 것임.
- 퀘벡에서의 협동조합 운동
 - 수치로 협동조합 운동을 말한다면, 3,300개 협동조합과 공제조합이 있으며, 전체 회원은 퀘벡인구보다 많은 880만명임.
 - 이는 한 사람이 두 개 이상의 협동조합에 가입했을 수도 있기 때문임.
 - 협동조합 운동으로 92,000개의 일자리가 창출되었고, 300억원의 매출액을 보이고 있음.
 - 캐나다 전체 협동조합의 2/3가 퀘벡에 있음.
- CQCM의 설립
 - 오늘날, 협동조합운동을 이끈 라발 대학의 사회과학분야 한 교수의 주도로 1940년에 설립, 1980년대에 레비에 정착
 - CQCM의 회원조합은 섹터(분야)별로 또는 지역별로 존재하고 있음.
- CQCM 설립배경
 - 시간의 경과에 따른 협동조합 규모나 내용면에서 다양화
 - 분야별, 지역차원에서 협동조합 간 협력의 필요성 대두
 - 정부로부터 협동조합의 이익을 대변할 필요
 - 지역현장에서 벌어졌던 협동조합간 경쟁 조정필요성

③ CQCM의 미션

- 협동조합간의 협력 증진, 회원의 이익대표
- 구체적인 사업
 - 의회 (상임) 위원회과의 접촉, 연구활동을 통한 발전, 일반대중에게 협동조합의 역량 홍보, 협동조합 지원, 정부에 개별 COOP 이익 대변 등임

④ CQCM의 조직구조 및 예산

○ 의사결정구조

- 이사회에서 이사진들이 결정함
- 이사회 의장은 데자르당의 의장인 모니크 루르
- 이사회는 레비, 몬트리올, 다른 연맹 등에서 개최

○ 일년 CQCM의 예산

- 5백만달러임

※ 국가는 직접적으로 우리에게 돈을 지원하지 않고 협동조합 개발의 명목 하에 ‘협약’을 통해서 지원함.

- 회원의 회비는 협동조합성격에 따라 받는 회비도 달라짐.

○ 18명의 상근자가 근무(주요역할)

- 연구, 개발 : 2명
- 파트너쉽담당 : 2명
- COMMUNICATION : 2명
- 전략, 일반사무국 : 2명
- 행정 지원 : 2명
- 청년 교육 : 3명
- 자기 분야이외에도 직원들은 폭넓은 일을 한다.

○ CQCM의 회원협동조합

- 다양한 개별조합들이 회원(농업, 산림등의 분야별 회원이든/ 지역차원의 회원이든)으로 가입
- 4개 거대분야로 구분
 - 재정분야(Desjardin)
 - 농업(라꾸페테레, 아그로푸)
 - 건강분야(보건)협동조합
 - 학교협동조합

※ 건강분야 및 학교협동조합은 앞의 두 분야에 비하면 매우 적지만, 중요함

○ CQCM의 하위조직이 퀘벡내에 있는가?

- 본부에서 모든 것이 행해짐, 지역차원에서 우리멤버인 CDR이 존재함

⑤ CQCM의 기능 및 역할

○ 지금까지 이야기 한 것들은 퀘벡에서의 협동조합운동의 특징들이었고 이렇게 창립된

CQCM은 다양한 개별 협동조합간에 협력을 도모하고 정부로부터 협동조합간 이익을 대변함. 실제로 이곳 레비(Levi)에서 한 테이블에 회원조합이 모두 둘러앉아, 지역사회 내에서 사회경제적인 개발을 진행한다는 것이 사명임.

- CQCM은 행동계획(PLAN D'ACTION)을 가지고 있음. 2009년부터 14년까지 5개년 행동계획(PLAN D'ACTION). 5개년 행동계획은 퀘벡 뿐만 아니라 전체협동조합의 현안을 다룸. 가령 5개년 행동계획 중에는 협동조합의 정체성과 응집력을 강화하는 것이 포함됨.
- CQCM은 3대 분야의 행동강령은 (1) 청소년들의 교육, (2) 협동조합 연구 (3) 퀘벡정부와 파트너쉽(거버넌스) 등이며, 정부로부터의 협동조합운동의 인정을 얻어내는 것이 중요함.
- 반면, 정부는 조세분야의 법제도를 정비함으로 협동조합에 도움이 되려고 하고 있음
- 또 CQCM의 활동은 지역차원에서 협동조합을 지원하는 것임
 - 창업 등과 관련, 기존협동조합 지원, 공고화 등에 도움, 프로젝트 등
- CQCM은 정부와의 파트너쉽 뿐만 아니라 다른 주체들과도 협력을 할, 이러한 활동을 하기 위해 정부 뿐 아니라 다른 주체들과도 협력을 함. 즉, 대학(연구자)과도 연계를 하여 연구부분에 있어 협력을 함. 대학과 CQCM의 실무자와의 공동연구가 진행되고 있는데 석박사과정 학생들과 연계가 되어있음. 퀘벡주는 넓고 광대하기 때문에 어떤 현안에 대해 다양한 협력체가 만들어져야 하기 때문임. 공동연구를 하는 주제는 SERVICE OF PROXIMITY, 보건, 재가서비스, 노인(최대한 집에서 여생을 마무리하도록 하는 등) 등임.
- 연구 뿐만 아니라 CQCM에서 관심을 갖는 것은 사회적 혁신임. 혁신분야는 많지만 가령, 재생가능한 에너지개발 등을 들 수 있음.
 - 삼립협동조합의 경우 관심지대, 새로운 이동수단 등 개발
 - 개인서비스, 문화, 관광, 등에 관한 협동조합등이 생겨나고 있음.
 - 새로운 분야에서 사회적 혁신을 하는 협동조합 제2세대라는 것이 등장하고 있으며 새로운 NEED에 부합하기 위함
 - 지속가능한 발전이라는 것은 세계적으로 통하는 주제이지만 퀘벡에서는 더욱 절실하고 그야말로 지속가능해야 한다는 것이 핵심임
- 새롭게 생겨나고 있는 협동조합중 특히 기업의 속성을 가미한 '주식회사-협동조합'(포틀 앙트립리즈 coop)이 매우 중요함
- 퀘벡의 25,000개 정도의 회사는 협동조합을 통한 릴레브(전환)가 필요함
 - '그룹 코오프 릴레브'라는 협동조합은 미국회사가 판 기업을 일정연령에 도달한 사람들이 모여서 2012년 새롭게 협동조합으로 전환한 것임.
 - 다른 전통적 회사에 비하여 앞으로 5년이나 10년 동안 협동조합의 생존율을 지금

보다 2배 높이는 의미에서 협동조합의 지속성을 담보하기 위해 기업의 속성을 차입해 옴.

⑥ CQCM과 청소년교육

○ CQCM의 청소년 교육

- 청년(적게는 5살부터 많게는 18세이상까지)들이 자원봉사로 참여해서 직접 조합에서 실습하는 것으로 초·중·고등학생때부터 협동조합의 가치체험. 이러한 것들을 통해 앞으로 최고의 시민으로 성장하도록 함.
- CJS(청년교육을 주관하는 곳으로 퀘벡의 각 주에 존재함)는 방학을 이용해 고등학생이나 대학생들이 직접 조합을 만들어 실습해 보는 것. CJS는 협동조합에 관한 자원봉사자로서 초·중·고·대·대학생들에게 다양한 도구(수단)등을 마련해 주는 곳임.

○ jeune coop(청년협동조합)과 cjs 협동조합의 차이는 무엇인가?

- jeune coop는 (중등, 초등대상) 학기중에 협동조합을 만들. 지도교사가 학생들에게 여러 가지 주제에 대하여 제안을 하면 특정주제에 대하여 학생들이 봉사활동을 하는 것. 가령, 공기정화라는 주제를 선택했다면 공기정화에 관계된 조직(기관, 회사)에서 (공기의 질을 높이기 위하여) 일하는 것. 반드시 지도교사에 의해 감독됨.
- 반면, cjs는 jeune coop보다 연령층이 높음(교교, 대학), 또 방학기간을 이용하여 그들 자신이 협동조합을 만들어서 지역사회내 봉사활동을 하는 것으로 가령, 페인트, 이사, 땅개간 등의 활동을 함
- 1994년에 FONDATION POUR L'EDUCATION MUTUALITE(공제조합교육재단-자선조직)이 만들어져서 청년들을 대상으로 한 협동조합 교육에 관여하고 있음.



⑦ 질의 응답

○ 협동조합에 대한 통계 작성

- 주정부 협동조합과에서 취합해 만듦. 협동조합들은 의무적으로 보고를 해야 함.
- 다만 협동조합과는 비재정분야협동조합에 관여하고 재정분야는 CQCM이 주도함

○ 회원인 개별 협동조합이 CQCM에 가입함으로써 얻는 이익

- 구체적인 경제적인 이득보다는 정치적 대변이 개별 협동조합이 얻는 이익임

○ 정회원과 AUXILLAIRE(보조의, 보좌의)회원간의 차이점

- 정회원은 회비를 내고 정기적으로 이사회에 참여하는 회원이고 AUXILLAIRE 회원 (특별한 파트너로서 직접적으로 회비를 내는 것이 아닌 연맹(페데레이션)을 통해서 회비를 내고/CQCM은 총연맹(CONFEDERATON)
- CQCM은 총연맹이고 전국적 수준에서 정회원은 조합비를 내고 AUXILLAIRE멤버는 지역적 차원의 회원으로서 조합비를 내지 않음(학교 등이나 연구기관들로 주로 연구 활동의 파트너들)

○ 엘렌 뒤마씨가 정부쪽일과 관련하여 담당하는 일

- 의회위원회에 있어서, 상사(DIRECTEUR)의 연설문을 작성, 광고 등에 있어 직접 그 일(의회쪽)을 담당하고, 홍보에 있어서도 전담으로 신문기자들과의 인터뷰 담당

○ CQCM의 예산 출처에 관한 표를 설명해 달라고 부탁

- CQCM의 예산은 회원협동조합의 회비와 사업비로부터 나옴. 사업비는 여러군데서 받아 CQCM이 나누어줌

Merci aux partenaires
du développement coopératif



2) 퀘벡 재정부 협동조합과

(1) 개요

- 퀘벡주 협동조합과 : 협동조합의 발전을 위한 법체제와 정책수립을 하며 정부기관과 협동조합 운동의 협력에 대한 연구를 제공하고 협력을 촉진하는 역할을 담당.
 - 2003년 퀘벡 재정경제부는 협동조합 개발 정책(Cooperative Development Policy)도 입함. 이는 정부를 대표하여 협동조합 개발 협약을 협상하고 협동조합에 관한 연구 활동 및 통계 조사를 담당하고 협동조합 관련 법규를 관장.
- 조직구조
 - 협동조합과 직원수 : 12명
 - 예산 : 1천 250만 달러(한화 150억원)
- 운영상 특이사항
 - CQCM과 협약통해 공동으로 협동조합 발전정책 추진
 - 협동조합 창업컨설팅 : 주정부 450만달러 지원, CQCM 56만달러 부담, 총500만달러 규모 컨설팅 사업 추진, 실패은 RDC(CDR)가 담당
 - 10년(2003-2013년) 이내 외곽 지역에 2만개 일자리 창출
 - 주요개발지표(매출, 자산, 조합원수, 신규협동조합수, 시장점유율)개선
 - 5년간 협동조합 투자 25% 증대, 협동조합 성장과 다각화 추진
 - 대형협동조합의 확장 및 퀘벡내 의사결정 본부유지
 - 분야(업종)별 일정비중 협동조합 출현 촉진
 - 기성 분야 협동조합 생존율 고도유지 및 신생분야 협동조합 생존율 개선
- 역할 및 기능
 - 자문기능 수행(협동조합 발전정책 등)
 - 감독(벌률체계 집행)
 - 지원(재정지원 프로그램과 수단)
 - 지도와 정보제공(통계, 주요 이슈)
 - 협동조합 인식 제고와 장려
- 기타
 - 협동조합과의 임부(9개)
 - 2,800여 협동조합에 대한 협동조합법 집행과 법률 검토 수정
 - 파트너 협약관리
 - 파트너 기금 집행
 - 재정수단관리(협동조합투자계획, 과세유예제도)

- 자료은행 관리(협동조합 자료제출 의무, 재무자료 입력 편찬)
- 통계생산(분야<업종>, 지역, 협동조합 유형별)
- 협동조합 법률, 운영, 경영에 대한 훈련과 정보제공
 - : 지침서, 안내서 제공
 - : 사회적경제 개발진과 협동조합 경영진을 위한 훈련
 - : 알림기능
- 연구 및 전략적 관찰 활동
 - : 분야(업종)별 진척사항 보고서 생산 및 갱신
 - : 조사와연구(생존율, 자본조성 등)
 - : 분야(업종)별, 지역별 감독지원
- 협동조합 진영, 정부, 사적파트너 간 유대관계 유지
 - : 각종 위원회 참여 및 활동 또는 행사조직

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 17(금) 9:00~11:00
- 방문장소 : 재경부 회의실, 710, place d'Youville, 7e etage. G1R 4Y4(Q)
- 담당자 : Michel Clement, 협동조합개발담당관(Conseillère en développement coopératif)
- 주요내용: 협동조합국에 대한 설명 및 협동조합에 대한 지원, 법적근거, 관련 통계 등 프레젠테이션 및 질의응답



① 조직유형

○ 정부부처(재경부 산하)

② 역사 및 미션

○ 협동조합 발전을 위한 정부 이니셔티브의 역사

- 1906년 : 첫 협동조합법 통과
- 1963년 : 협동조합과 창설
- 1985년 : 지역개발협동조합 지원프로그램 적용
협동조합 투자계획(Cooperative Investment Plan) 유치
- 2003년 : 협동조합 개발 정책(Cooperative Development Policy) 적용
- 2005년 : CQCM과 협동조합 발전 파트너십 협약 체결

○ 부처의 미션

- 일자리 창출
- 경제적 번영
- 지속가능한 발전
- 협동조합의 설립과 성장에 우호적인 환경 조성

③ 지원목표 및 원칙

○ 협동조합 개발정책(Cooperative Development Policy)의 6가지 사업 목표

- 10년 이내 20,000개 일자리 창출
- 주요 지표 향상(판매, 자산, 조합원수, 신설된 협동조합 수, 시장진입률 등)
- 향후 5년 간 협동조합에 대한 투자를 25% 상향조정하여 협동조합 발전 가속화 및 다각화
- 규모가 큰 협동조합을 확장하고 이 큰 협동조합들이 의사결정과정에서 중심적인 역할을 유지하도록 하는 것
- 다양한 분야에서 새로운 협동조합의 설립을 촉진하는 것
- 협동조합진영의 생존율을 높이고 유지하는 것

○ 지원의 네 개 과정(Four courses of action)

- 2002년 이탈리아, 프랑스, 스페인 연수 후 이 네 개 지원의 아이디어를 얻음.
- 첫째, 법적 뼈대: 2005년 11월 17일 새로운 협동조합법 시행
 - 협동조합의 독특한 특징을 강화하고
 - 적립금의 자산화와 자본화를 증가시키며
 - 협동조합의 작동을 원활하게 하고
 - 민주적인 운영과 설명책임(투명한 운영)을 강화하고
 - 노동자주주협동조합, 연대협동조합의 가능성을 열어놓은 것 등
- 둘째, 자금조달 수준 및 자본화 강화
 - 협동조합 규모별 자금조달 방식 마련: 소규모(Réseau d'investissement social du Québec), 중간규모(Investissement Québec program), 큰 규모(Capital régional et coopératif Desjardins)
 - 협동조합 투자계획에 대한 전반적인 점검(2004~2006)
 - 소득세환불 유예제도(Deferred Tax Rebate) 시행
- 셋째, 컨설팅 서비스 강화
 - 4개 요소를 포함한 3년간의 파트너십 구축
- 넷째, 협동조합에 대한 인식 강화
 - 정부 부처 내 협동조합에 대한 인식 확산
 - 한 지역에 한 청년 전략(CDR)
 - 청소년 협동조합 CJS 운영(자금출처: Fonds Étudiant II)
 - 정부와 재가서비스 협동조합(FAPDHS)와의 사업 파트너십 등
- 네 개 다리가 있는 의자와 비교하면서 네 개 과정이 함께 가야함을 강조

④ 재정지원 현황

○ 보조금 지급

- 재정지원 근거: 협동조합 발전 파트너십(with CQCM)
- 재정지원 총액: 약 50억원 = 정부지원(45억) + 기부금(5.6억)
 - 파트너십을 맺은 2005년 이후 약 10년 간의 지원 금액임
 - 기부금 출처: 데자르덴, 보험협동조합 및 농업협동조합 연맹 등 큰 규모의 협동조합
- 재정지원 내용

- CDR 보조금 지급(약 32억) + CQCM 유지운영비(약 3억) + CQCM 회원 분야별 연맹 보조금(약 16억)

○ 인수합병 기술그룹(Le Groupe coop Relève) 운영자금 지원

- 2013년 1월부터 향후 3년 동안 자금 지원
- 협동조합의 인수, 합병등과 관련한 전문 기술을 제공하는 그룹
- 현재 CQCM에서 관장하며, 이 그룹에 대한 지원 명목으로 CQCM에 재정 지원

○ 세제혜택

- (가) 협동조합 투자계획(Cooperative Investment Plan)
 - 목적: 협동조합에 대한 투자를 촉진하기 위해 제공하는 세제 혜택으로 1985년부터 운영됨
 - 투자한 금액의 125%에 해당하는 금액의 세금 감면 제공
- (나) 소득세 환불 유예제도(Deferred Tax Rebate)
 - 배당금을 협동조합에 재투자하는 경우 세금을 부과하지 않는 혜택. 배당금을 돈으로 받는 경우에만 세금 부과
 - 계속 재투자된 상태에서는 세금 부과 없고, 최종적으로 협동조합으로부터 배당금을 수령할 때에만 세금을 부과
 - 퀘백의 조합비는 크게 두 가지가 있는데 하나는 common share로 주식의 가입비에 해당하는 적은 금액이고(생협 등 가입비), 다른 하나는 people share로 주식의 출자금이 해당함(노동자협동조합의 투자금).
 - 협동조합에 대한 재투자라는 의미는 협동조합의 출자를 더 한다는 의미로 people share에만 해당하는 세제혜택임.
- 세제혜택은 협동조합에 대한 투자를 확대하기 위한 것을 주요한 목적으로 하고 있으며, 둘 중 한 가지 세제혜택을 선택할 수 있음.

○ 지원 결과

- 2013년 현재 지난 3년 간 캐나다에서 만들어진 협동조합의 60%가 퀘백에서 설립. 퀘백의 인구가 전체 23%라는 점에서 고무적임
- 1999년~2009년까지 협동조합에서 일자리가 37.3%상승. 같은 시기 퀘백 전체의 일자리 상승률은 15.5%임
- 협동조합의 5년, 10년 이후 생존률은 기존 기업에 비해 2배 정도 높음
- 특히 재가서비스, 의료서비스, 기업지원서비스 등의 분야에서 괄목할만한 성장 보임

⑤ 협동조합 발전을 위한 정부의 역할

○ 협동조합 발전을 위해 정부는

- 협동조합 전반의 발전 정책을 만들고
- 법적토대를 세우며
- 재정적, 세제적 프로그램과 조치를 취하고
- 주요한 이슈를 포착하고 통계를 산출하는 등 모니터링 활동을 하면서
- 협동조합에 대한 인식을 높여야 함

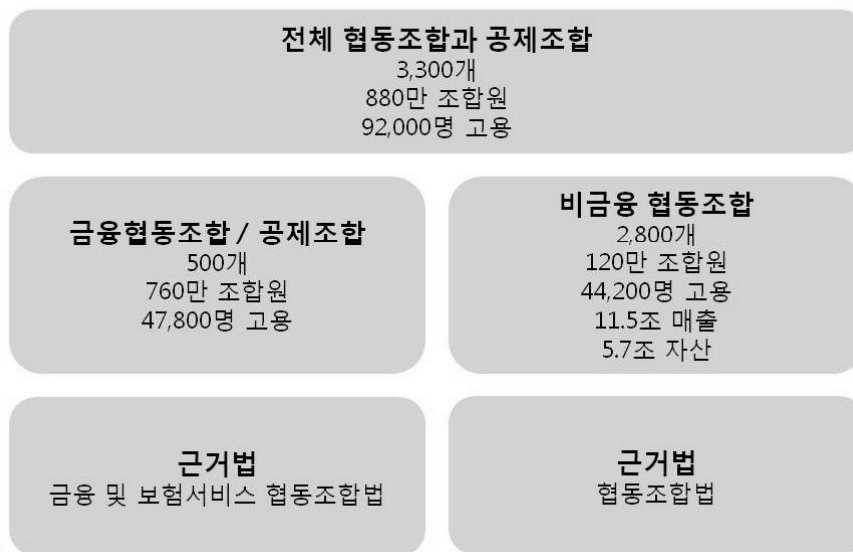
○ 협동조합발전과의 의무

- 첫째, 2,800여개 비금융 협동조합을 관장하는 협동조합법 운영 및 관리
- 둘째, 파트너십 협약 관리
- 셋째, 파트너십 기금 운영
- 넷째, 세제조치 수행
 - 협동조합 투자 계획(Cooperative Investment Plan)
 - 소득세 환불 유예제도(Deferred Tax Rebate)
- 다섯째, 각종 데이터 관리
 - 모든 협동조합은 연차보고서를 제출해야만 함
 - 각종 재무관련 자료 구축
- 여섯째, 생산품 관련 통계(분야별, 지역별, 협동조합 유형별)
- 일곱째, 법률·협동조합 운영·사업경영 관련 훈련 및 정보 제공
 - 가이드와 브로셔 발간
 - 협동조합 경영진 및 사회경제적 발전을 위한 활동가들을 대상으로 훈련 제공
 - 관련 안내 등 공고
- 여덟째, 전략적 감시 활동 및 각종 연구 진행
 - 분야별 경과보고서 작성 및 업데이트
 - 각종 연구 수행(생존률, 자본화비율 계산 등)
 - 분야별, 지역별 관리 감독
- 아홉째, 협동조합 진영·민간파트너·정부간 협력관계 유지
 - 다양한 위원회 참석 및 관련 행사 운영

⑥ 퀘벡 협동조합 현황

- 800만 거주 중 83% 프랑스어 구사
- 1,667,900km² 크기. 스페인 3배 크기, 캐나다에서도 두 번째로 큰 주
- 퀘벡주 협동조합 현황(협동조합발전과는 비금융협동조합만 지원*)
 - 전체 협동조합 진영 현황¹⁰⁾

퀘벡주 협동조합 현황



- 5개 분야별 협동조합(법에 의해 5개로 분류)
 - 소비자협동조합(56%): 소비자조합원을 대상으로 재화와 서비스 제공. 주고, 소매업, 장례업, 케이블 TV, 교육 분야 등에서 운영되고 있음.
 - 생산자협동조합(12%): 생산자 조합원으로 구성되어 조합원들의 사업에 필요한 재화와 서비스 제공. 농식품, 식품생산, 택시, 공동구매그룹(purchasing groups) 등을 대상으로 운영되고 있음.
 - 노동자협동조합(10%): 노동자들에게 일자리를 제공. 산림가공, 나무 가공업, 엠블런스, IT, 정보통신 분야 등에서 운영되고 있음.
 - 노동자주주협동조합(2%): 노동자들이 집합적으로 회사 주식의 일부를 소유, 운영상의 의사결정에 영향을 미치는 것. 음식가공업, 제조업, 뉴테크놀로지, 교통업 분야 등

10) 협동조합발전과 제공 ppt 'Le développement coopératif au Québec' 중 일부(2013년 5월)

에서 운영되고 있음.

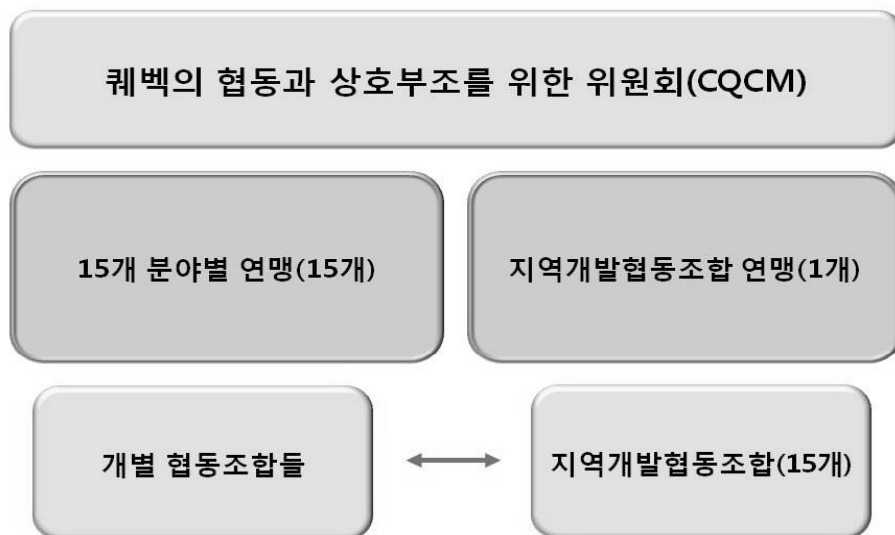
- 연대협동조합(20%): 다양한 이해관계자로 구성된 특징이 있음. 법으로 총 3개 이해관계자가 존재하는데(이용자(소비자), 노동자, 지원자(support member)), 이 중 2개 이상의 이해관계자로 구성되어야 함. 홈서비스, 사회적서비스, 관광업 등 일반 서비스 분야에서 운영되고 있음.
- 노동자주주협동조합과 연대협동조합은 퀘벡에만 존재한다고 설명.

– 비금융 협동조합 업종별 분포

- 주거(51%) > 정보통신(14%) > 농식품분야(13.3%) > 문화예술(6.2%) > 대인서비스(5%) > 제조 및 교통업(3.9%) > 학교서비스(3.6%) > 산림(2.7%)

○ 협동의 네트워크¹¹⁾

협동의 네트워크



– 민간차원 네트워크

- CQCM: 전체 퀘벡주를 커버하는 협동조합의 대표 결사체
- 15개 분야별 연맹: CQCM의 회원
- 11개 지역개발 협동조합: 지역에서 협동조합 생성 및 방향을 지원

– 정부차원 네트워크

- 협동조합발전과
- 퀘벡투자공사(Investissement Québec): 협동조합의 재정지원 프로그램

11) 협동조합발전과 제공 ppt 'Le développement coopératif au Québec' 중 일부(2013년 5월)

- 협동조합 관련 민간 및 정부 공통의 관심
 - 협동조합 창출
 - 일자리 창출
 - 지역개발
 - 사업의 지속가능성(생존률)
 - 발전지표 개발
 - 등장하는 욕구에 대한 대응(사기업 인수, 지역차원의 서비스, 개인 돌봄 등)



3) 지역개발센터(CLD)

(1) 개요

○ CLD

- 사회적경제조직의 사업타당성 검토 및 조언, 시장조사, 마케팅 계획, 금융제도 등 금융지원(대출관련 사전 검토 등), 기업의 성장을 촉진하기 위해 연구자금위원회에 대한 지원 등

○ 역사

- 1998년 주정부 및 지방정부의 파트너십을 통해 생성
- Greater Quebec 내 4개가 동시에 생김. le CLD Québec-Vanier, le CLD de Beauport, le CLD Charlesbourg-Haute-Saint-Charles and le CLD de l'Ouest de la CUQ
- 2002년 지방정부 합병 이후 4개 CLD가 CLD de Québec으로 구성, 2004년 Law 34에 의해 지방정부(MRC) 또는 시(市)의 에이전트로 역할함

○ 조직구조

- Jacques Fiset(CEO)
- Jean-Pierre Bédard(Deputy Director General)
- Kathy Chambers(Head of HR)
- Anne-Marie Gervais(Head of HR-Maternity)
- Kim Rousseau(민주적 거버넌스 담당)
- 의사소통 분과: 8인 director포함
- 개발서비스 분과: 24명 director포함
- 재정서비스 분과 : 11명

○ 역할 및 기능

- 사회적·경제적으로 효율적이고 공평한 지속가능한 지역발전과 기업가정신을 발현시키기 위해 지역사회 내의 개인과 공동체를 조직하고 상담하는 역할 수행
- 가장 기본적인 지원 포맷은 사업 개시, 사업 확장 및 유지, 지역사회를 위한 프로젝트
- 가치: 혁신, 자율성, 연대
- 지역개발은 지역 역량과 자원, 에너지, 환경과의 시너지를 위한 것이며 이를 위해 경제·사회·문화·환경의 통합이 필요함을 강조
- 활동의 우선순위
 - 지역개발: 참여와 대화(소통), 상업 자원의 개발

- 경제적 유망분야 지원: 농업·임업·식품업, 예술문화기술, 제조업, 환경과 지속가능한 개발, 높은 수준의 정보 및 기술, 관광산업 등
- 기업가 지원: 창업육성, 기존사업의 지속가능성 보장, 사업성공을 위한 지원, 기업문화의 개발

○ 기타

- 지원기금 확장을 위해 기업과 경제적 파트너십 형성.
- 사업개발 시 경제개발부의 섹션 94.1에 따라야 함(2011년 11월 이사회승인)
- 25,000달러 이상의 계약은 GETS(electronic tendering system)에서 관리해야 함 (2011년 4월 1일부터)
- CLD는 정부기관이 아니라 지역개발, 경제사회개발을 위한 비영리조직

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 16(목) 9:00~11:00
- 방문장소 : 1층 회의실, 125 boulevard Charest Est, bureau 201, Quebec, G1K 3G5(Q)
- 담당자 : Jean-Pierre Bédard(Directeur Général adjoint)
- 주요내용: CLD의 역할/일하는 방식/현황에 대한 설명 및 질의응답

① 조직유형

- 비영리결사체(정부조직 아님)

② 역사

- 1970년대 국가가 돌보지 못하는 시민들을 지역사회조직이 돌보는 시스템이 구축되기 시작. 지역개발의 초창기로 주민 스스로 국가의 결정에 항의하고 지역주민을 동원하는 분위기 형성 ex) 도심지에서 먼 지역을 정부가 폐쇄하고 주민들을 이주시키려고 할 때 주민이 반발하고 협동조합을 설립하면서 자신들을 보호하며 지역을 유지.
- 1996년 정상회의에서 지역사회 내 CLD 출범을 결정
- 1998년, 1999년 사이 105개 출범, 현재는 120개
- 초기 CLD활동은 지역주민을 동원하여 집합적 기업을 만들거나 집합적 프로젝트 등을 통해 지역 내 주민들의 삶의 질을 높이는 것을 목표로 함. 이런 사회적경제(집합적 기

업¹²⁾)에 대한 지원이 시간이 지남에 따라 일반기업 지원까지 확대되었으며, 현재 집합적기업(30%)과 일반기업(70%)을 모두 지원하고 있음.

- (퀘벡지역개발센터의 경우), 현재 4개 CLD가 합병하여 하나의 CLD가 된 사례로, 퀘벡 주정부에서 가장 큰 CLD임. Greater Quebec 내에 4개(le CLD Québec-Vanier, le CLD de Beauport, le CLD Charlesbourg-Haute-Saint-Charles and le CLD de l'Ouest de la CUQ)가 동시에 생겼으나 2002년 지방정부 합병 1개 CLD de Québec으로 합병.



③ 조직구조

- 이사회 - 프로젝트 평가위원회 - 지역환경발전대표 위원회 - 실무팀으로 구성되어 있으며, 정치적인 독립성 강조.
- 팀 현황
 - 기획팀(direction): 8명 / 기업개발팀(기업자문): 5명 / 분야별개발팀(프로젝트 분석):

12) 사무국장인 장피에르 베다드는 집합적기업을 '이사회를 갖춘 비영리기업으로 사회적 미션을 수익성보다 우선시하는 기업'으로 정의.

- 6명 / 지역개발팀: 7명 / 회계팀: 6명 / 홍보팀: 6명 등 총 50명
- 50명 직원 중 25명이 기업에 대한 자문, 투자분석, 리크스 분석 등, 남은 25명은 지원자의 역할
- 지역개발팀은 전체 서비스의 약 15.5%에 달하는 지역주민 필요에 응하는 사회서비스, 근린서비스(proximity services) 제공. 지역사회투자의 개념

④ 재정현황

- 총 예산: 50억
- 수입: 퀘벡정부와 퀘벡시의 매칭펀드 40억(80%) + 수익사업(20%). 수익사업은 CLD에서 서비스를 판매할 때 비용 및 기업대출이자(8%금리)
- 지출: 기업지원(16.8억) + 인건비 = 50억

⑤ 사업내용 및 방식

- 창업(50.5%) + 사업 확장(16.5%) + 사업 유지(11.5%) + 지역사회투자(15.5%) + 기타(6%) 등의 분야의 서비스 제공. 특히 사업지원서비스에 특화되어 있음.
- 지역주민이나 창업을 고려하는 사람, 사업 확장을 원하는 사업가 등이 직접 CLD로 찾아옴
- 당사자들의 필요에 따라 서비스를 제공하고(유무료), 투자가 필요한 경우 CLD에서 투자를 결정
- 투자위험 분산을 위해 은행, 연대기금, 데자르덴 신용협동조합 및 다양한 기금들과의 분산투자를 유도함
- 2012년 현재, 총 910개 지역이니셔티브에 서비스를 제공하였으며, 이 중 169개에 투자하여 투자금이 16.8억임. 그러나 CLD의 16.8억으로 유치한 투자는 약 200억으로, CLD의 1달러 투자 당 11.90달러를 유치했음.

⑥ 지원 현황

- 지원 분야: 농업·임업·음식분야 / 문화예술분야 / 환경 및 지속가능한 개발 / 제조업 / 하이테크놀로지 및 정보기술 / 휴식 및 관광업 / 소매업 / 비즈니스 서비스 / 개인 및 지역사회 서비스의 9개 분야에서 전체 910개 서비스 지원을 수행함.
- 기업지원: 일반기업(59%) + 집합기업(41%). 일반기업의 경우 100% 상환을 조건으로

- 창업 및 기업확장 지원의 기준: 안정적인 일자리를 창출할 것, 취약계층을 많이 고용할 것. 이때 취약계층은 35세 미만 청년, 여성, 이민자이며, 취약계층 일자리 창출로 기준을 요약할 수는 있지만 이것만이 전부는 아니라고 응답.
- 전체 서비스 수혜자 중 청년(18세-35세)이 51%, 여성이 38.2%, 이민자가 12.6%로 퀘벡주정부에서 취약계층이라 말하는 사람들의 많은 수를 포함하고 있음



⑦ 지역개발전략

- 첫 단계 : 이미 서비스를 받은바 있는 사람으로 구성된 열린포럼을 6개월 동안 진행. 이슈없이 모여서 지역사회 현안의 우선순위를 매기는 것.
- 현안을 의제로, 의제를 다시 구체적인 전략으로 6개월 동안 정리해 나감. 이렇게해서 만들어진 것이 2012~2017년 5개년 계획임
- 5개년 계획의 특징 : 주요가치를 ‘지속가능한 부’의 창출로 선정. 주요 가치 선정 후, 농업>첨단테크놀로지>제조업 등으로 우선순위를 정하여 지원하기로 결정
- 만약 주민들이 우선순위로 ‘기업지원’을 선택했다면 기업지원을 우선순위로 할 것인가? 라고 질문했을 때 대답은 Yes. : 주민들의 욕구에 우선으로 부합하겠다는 의지.
- (사족)협동조합 국제컨퍼런스 발표자로 온 제라드 페론의 말을 빌리면, 퀘벡주 CLD는 상당히 지역중심적으로 사고하는 CLD라고 의견을 줌. 상당수 CLD는 기업지원서비스에 국한하여 사업을 운영하고 있다고 함.

4) 지역경제개발공사(CDEC)

(1) 개요

○ CDEC(Community Economic Development Corporations)역사

- 몬트리올 서남지역의 사회적·경제적 활동가들을 중심으로 1989년 시작
- 경력단절, 취업포기자, 저학력자 등 취약계층을 중심으로 이들을 어떻게 훈련시키고 어떻게 이들과 함께하는 유연한 노동시장을 만들 것인가에서 고민이 시작
- 여기에 80년대 실업률 상승과 열악한 정부지원에 문제의식을 느낀 지역사회조직과 반자본주의적 활동이 일부 지자체 지원을 통해 사업으로 시작됨
- 사회단체, 노동조합, 기업 및 정부 간 협력을 기반으로 구조 형성

○ 조직구조

- 1960년대부터 풀뿌리 민주주의에 기반한 의사결정구조 지향
- 이사회 - 분야별 선거구 - 연례총회 - 경영팀으로 구성

• 현재 이사회 구성(17인)

- 자영업·기업대표, 금융기관대표, 사회적경제기업대표, 고용인대표, 남서부지방 선출직 대표 (municipal elected representative of the Southwest), 제조업대표, 대학문화대표, 각 지역(4개) 지역조직 대표, 보건 및 교육관련 기관 대표 등
- 투표권이 없는 회원(4인)

• 분야별 대표를 뽑기 위해 최소한 1년에 한번 각 분야별 선거를 진행

- 분야(10개): 제조업, 사회서비스 및 새로운 경제영역, 자영업, 금융업, 노동조합, 사회적경제기업, 지역사회조직, 보건 및 교육관련 기관, 문화, RESO 활동가

• 연례총회: 전체 회원

• 경영팀: CEO 등 이사단 6인으로 구성

- 멤버십

• RESO의 회원이 되기 위해서는

- 남서부 지역에서 행해지는 프로젝트에 대해 알고 있어야 함
- 공동체 발전에 대한 고유의 의견을 제시할 수 있어야 함
- 남서부 지역을 위한 의사결정에 영향을 미칠 수 있어야 함
- 내 이웃의 삶을 함께 해야 함
- 남서부 지역을 위한 능동적인 역할을 수행해야 함

• 개인회원: 회비 연 5\$ 남서부지역에 살거나 일하는 사람.

• 조직회원: 지역조직회원 연 15\$, 기업이나 기관 조직회원 연 25\$

– 직원

- 분점: 5명
- 사업서비스 제공 : 7명
- 고용관련 지원서비스 관리자: 1명
- 취업지원: 7명
- 교육제공: 7명
- 학교 부모교육: 2명
- 지역이니셔티브 담당: 2명
- 투자프로젝트 지원: 1명
- 노동시장분석: 2명
- 청년고용관련 지원: 11명

○ 역할 및 기능

– 사업서비스 제공

- 목표: 통합적인 접근을 통한 고용유지
- 대기업, 중소기업, 자영업 등에서 전문적인 상담 진행
- 경영정보 프로그램 제공, 자금 조달, 창업조사 지원
- 노동자들의 기술향상 훈련 및 서비스 제공

– 고용 및 고용훈련(정부지원)

- 실업자지원센터
- 경력·학업·직업·고용서비스 관련 훈련
- 불어, 영어 등 교육

– 지역사회 및 사회적경제

- 상품생산분야, 사회분야 등에서 지속가능한 일자리 창출 및 유지
- 실업자 능력개발 서비스 제공
- 지역사회 개발을 위한 전문적 활동 지원

• 커뮤니티 컨설턴트 및 프로젝트 개발자를 위한 지원

- 프로젝트 요구사항 분석 능력
- 프로젝트 개발 모든 단계에서 프로젝트 리더와 사회단체, 사회적기업에 대한 지원
- 프로젝트 협상 및 연구자금에 대한 지원
- 프로젝트 진행과정 모니터링
- 지역 컨설팅 지원
- 필요시 지자체 및 국가적 협의에 참여 등

- 자금 지원: 지역투자기금(Local Investment Fund:LIF)관리
 - 지원 분야
 - 지속가능한 사업 창출
 - 개인이나 조직의 프로젝트 확장이나 창업에 자금 조달
 - 고용개발 지원
 - 기타 남서부지역 경제발전에 기여
 - 서비스 대상자
 - 자영업자, 사회적경제기업, 영리기업 등
 - 2.5%금리, 250달러 비환수 보증금 포함
- 청년고용 지원 관련
 - 교육 및 직업정보 제공
 - 훈련 및 적절한 취직을 위한 지원
 - 해외 유학 혹은 창업 지원
 - 기업가정신 고양
 - 청년 프로젝트 수행의 길잡이 역할 및 지원 등
- 출판
- 기타
 - RESO가 포괄하는 몬트리올 서남지역: Saint-Henri, Petite-Bourgogne, Pointe-Saint-Charles, Saint-Paul-Émard, Griffintown.
 - 3년에 한번씩 ‘경제 및 고용을 위한 지역활동 계획’을 업데이트(다양한 이해관계자 포함) : 몬트리올 남서부 지역의 연령, 가족구성 등에 대한 통계 제공, 인구 66,474명(2001) - 69,800명(2006) - 70,876명(2009) 5.1%, 1.5% 각각 상승

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 14(화) 14:00~16:00
- 방문장소 : RESO 회의실,
3181, St Jacques Street, NEAR the Lionel-Groulx Metro Station(M)
- 담당자 : Pierre Morissette
- 주요내용 : CDEC 소개 및 역할, 제공서비스 안내 및 CLD, CDR등과의 차이점 등 인터뷰

① 조직성격/구조

- RESO는 지역주민들의 참여에 기초해서 지역사회에서 경제활성화와 일자리를 만들어 내기 위한 조직
 - 재정적인 면에서는 정부(municipal, regional, 연방차원의 정부)의 지원은 받지만 네트워크 운영은 독자적
 - CLD와 Emploi Quebec, Canada economy developpement로부터 일년에 350만 달러정도 예산지원
- ※ CED(Canada economy developpement): 연방정부의 행정조직(부서)임. 지역투자기금이라는 것을 관리
- 근무인원
 - 50여명

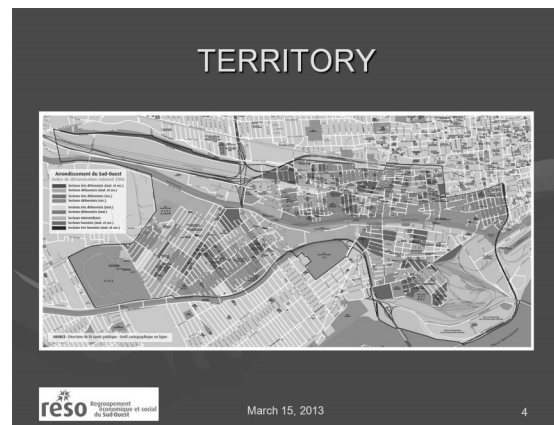


② 역사와 기원

- 몬트리올과 세인트로렌스강의 지리적 위치가 퀘벡노동자협동을 위한 네트워크(RESO)

의 역사에 매우 중요한 부분을 차지

- 이 지역은 캐나다 역사중 산업화가 밀집된 곳이었으나, 세인트로렌스강까지 항해하기 위해서 1924년 라쉴운하가 건설됨
 - 그러나 라쉴운하가 너무 작았기 때문에 활용도가 낮아지면서 이곳의 경제도 침체함
 - 1960년대 이후 생로랑 해운로가 만들어지면서 라쉴운하는 폐쇄됨
 - 1960년대와 70년대부터 이 지역은 경제적, 교육적으로 낙후되었고, 이러한 위기를 타개하기 위한 노력이 일어남.
 - 1971년 일자리 26,000개(인구도 119,000명)에서 1988년에는 일자리 7,000개(인구도 68,000명)로 축소
 - 규모가 큰 생-로랑 해운로 만들어지면서 라쉴 운하를 대체하자 이 지역은 일자리 감소, 교육수준이 낮은 빈곤지역으로 전락
- 네트워크의 기원은 이 지역사회내에서 주민스스로 발생함. 즉, 첫발을 내딛은 것은 지역상황을 면밀히 진단하는 위원회가 만들어짐(위원회의 인사중 3명이 정부인사가 대표됨: 이 위원회는 1989년 RESO가 만들어지기까지 2년간 운영).
- 이 운영회의 활동은 지역의 활성화와 일자리창출을 위해 여러 가지 제안을 하는 것이었는데 가장 첫 번째로 나온 제안은 일정한 조직에게 지역개발을 위임과 책임을 맡기는 것이었고 이것이 RESO의 기원이 됨.



③ 지역사회내 활동

○ 1970년대

- 위기를 타개하기 위해 빈곤타파, 보건소구축, 사회적주택협동조합, 식량협동조합, 법률자문서비스/주민교육 등의 이니셔티브가 도출됨
- 지역사회에서 이니셔티브를 권 사람들은 정기적으로 회합을 주민들에게 서비스를 제

공하였고 일자리창출에 몰두하였고 지역을 재생시키기 위해 현장의 상황을 면밀히 판단한 후 조직을 만듦으로써 지역의 활성화를 꾀함

○ 1980년대

- 지역사회 임파워먼트 과정이 진전되었음.
- 경제개발에 참여하기 위한 지역사회조직의 전략적 결정이 이루어짐

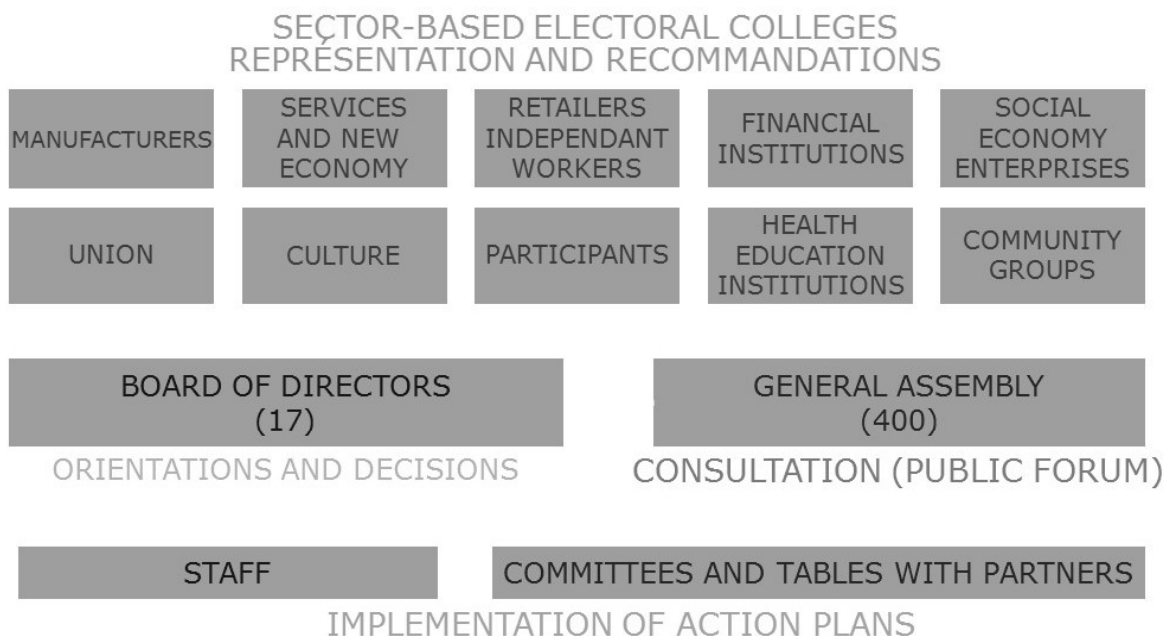
④ 미션 및 조직구조

○ 4가지 미션은 첫째, 일자리 창출 전략, 둘째, 지역사회개발임

- 첫째, 구직자 지원과 사회적경제를 통한 지역활성화
- 둘째, 일자리창출을 통한 경제활성화
- 셋째, 몬트리올 남서부의 삶의 질을 높이고 이미지를 향상시키는 일
- 넷째, 지역사회 내에서 이 지역의 미래에 대한 장악력을 높이는 것, 즉 주민스스로 지역의 장래를 결정하도록 하는 것.

○ RESO의 궁극적 목적은 지역사회를 활성화시키기 위한 하나의 도구

- 여러 지역세력들을 네트워킹하고 이 힘을 통해 지역사회를 개발하는 것
- RESO의 법률적 위상은 비영리결사체(association)임
- 비영리결사체는 첫째, 총회 둘째, 총회, 셋째, 콜레쥬로 구성



[그림 9] RESO의 지역사회참여구조

○ 콜레주

- RESO의 새로운 부분인데 지역의 섹터/분야별로 선거에 기초하여 지역주민의 대표를 선출하고, 유권자들을 회합함
- 1년에 한번 모이고 대표자를 선출하고 대표자는 복수일수도 있음
- 지역사회에서 분야별로 주요한 주체를 결집, 이사회를 구성하기도 하함
- 콜레주에서 여러 가지 지역사회 개발제안이 나옴
- 위 그림을 보면, 몬트리올 남서부지역에 10개의 주제별 모임이 있고 모임의 분과장들이 이사회와 총회를 구성함. 그 외 실업, 사회 등도 이사회에 참여시킴
- 17명의 이사가 10개의 주제별모임에서 대표선출하고, 이들이 네트워크의 책임을 맡음(여러 가지 기원이 다른 대표를 선출함으로써 균형을 맞춤).

○ 총회

- 보통 400여명의 멤버로 구성, 보통 200-250여명 참석
- 주제별 포럼을 통해 다른 영역의 대표자를 참여시킴으로서 합의하에 마을의 대립과 갈등으로 점철된 관행들을 혁신하기 위함

○ 3가지 차원에서 구성된 네트워크의 협동

- 의미심장하게 구성된 이 네트워크는 처음부터 잘 작동되지는 않았음
- 시도는 좋았으나.. 정착되는데 시간이 많이 걸렸음
- 이 지역에는 '협력적인 문화적 경험'이 많지 않아서였음
- 비록 시간이 걸리긴 했지만 네트워크가 작동하게 되었는데 이는 바로 빈곤이라는 공동의 적이 생겼기 때문임
- 초창기에는 지역 주민들간에 대립, 갈등이 있었지만 궁극적으로는 네트워크를 중심으로 같이 일하는 토양을 만듦으로서 협업에 대한 기반을 구축하고 구체적으로 행동함
- 여러 가지 행동들을 위해 RESO는 50명의 직원들을 갖추게 되었고 이사회를 갖추고 여러 위원회를 두게됨.

○ 1989년 RESO(최초의 CDEC)가 만들어졌고, 80년말 90년말에 들어서면 몬트리올, 가티노, 퀘벡, 셰브로 등 15개의 네트워크(CDEC)을 만드는데 모범이 되었으며 이 CDEC를 모델은 CLD의 전형이 되었음

⑤ CEDC와 CLD

○ CDEC와 CLD간 차이점

- CDEC는 지역민들의 조직, CLD는 정부의 조직
 - 이러한 차이점 때문에 CLD는 정권이 바뀌면 변화가 있지만 CDEC는 지역에 기반하고 있기 때문에 정권교체에 따른 변화가 없음

- CDEC는 빈곤타파, 민주주의라면 CLD는 기업지원에 초점
 - CDEC은 좀더 포괄적 접근으로 지역사회를 개발한다면 CLD는 기업에 대한 지원이 목적
- CDEC은 지역사회개발의 일종의 첫 번째 경험이자 모델이 되었고 지역사회에 기반이 되어 있다는 점에서 CLD와도 차이점
 - CDEC은 지역을 갱신하고 로컬의 기금을 처음으로 지역사회개발(지역재생)에 투자

⑥ RESO의 전략 및 사업

- 지역주민의 참여와 동원을 바탕으로 지역사회내 경제를 부활시키기 위한 전략
 - 첫째, 지역사회 주민참여(동원)과 지역사회 유인
 - 둘째, 민주적이고 자율적이고 협력된 거버넌스 구성
 - 셋째, 지역사회와 정부와의 파트너십 구성(매우 중요)
 - 넷째, 사회적 혁신 즉, 지역사회내의 필요를 충족시키는 것인데 정부나, 기업(시장)에서 보지 못하는 사각지대의 욕구를 지역사회 스스로 해결하는 것
 - 다섯째, 지역사회 취약계층을 케어하고 개개인에게 임파워먼트 부여
- 이러한 여러 가지 전략에 기반한 네트워크의 구체적 행동
 - 첫째, 일자리 창출과 구직자들에 대한 교육
 - 무료로 진행되며, 재정의 2/3가 첫 번째 행동에 활용
 - 첫 행동의 대상자는 16살 이상부터 은퇴자까지 각계각층의 주민
 - 이런 교육 때문에 구직자들은 직업전선에 좀 더 가까이 접근 가능
 - 둘째, 기업 지원
 - 재정지원 : 4-5개의 다른 펀드에 기초한 5백만달러(발전자본)를 할애
 - 서비스 지원 : 재정, 경영, 인력관리 등에 대한 자문서비스 제공
 - 셋째, 지역사회와 레지오널(광역지역) 차원에서 정보교환 및 대표기능
 - 이러한 행동들을 통해 궁극적으로 지역개발의 통합된 비전을 제시함으로써 낙후된 지역을 개발
- ※ 지역사회에서 기업을 돕기도 하는데 정부가 돕는 것과 철학적 차이
 - 첫 번째, 노동권, 직업교육권, 교육권, 공공적인 서비스 등을 '권리'로 간주

즉, 사회의 취약계층에 대한 지원을 하는 것이 구제나 시혜가 아니라 권리를 찾는 것임.
 - 둘째, 개개인의 발발적 참여를 기초로 한 지역주민들의 필요를 찾아내고 충족시키기 위하여 사회적참여를 확산하는 것

즉, 일자리창출 : 일반적인 교육(퀘벡주민 대다수가 중등과정만 이수) 구직카운셀링, 문맹자 교육, 읽기 교육,, 참고적으로 40%의 퀘벡 주민들은 책을 제대로 읽지 못함.

○ 젊은이들을 직업훈련시켜 취업시키는 사회적 기업

- 이 지역에는 종이금속작업, 캐더링, 오디오비디오 편집작업을 하는 50여개이 사회적 기업이 존재
- 예) 보육서비스(보육서비스를 제공하는것도 사회적기업)를 퀘벡정부에서 만들었고(제도화)/퀘벡전역에서 700개 정도 만들어졌고, RESO가 확대함
- 예) 1960년대 폐쇄 되었던 라쥘 운하가 2002년대에 재개통 했는데 이 운하를 통한 관광객 유치에 대한 계획이 사회적경제차원에서 수립됨.
- 예) 낙후된 이 지역에는 취약계층이 컴퓨터(IT, 인터넷)로의 접근이 어려웠는데 지역 차원에서 700여개의 컴퓨터를 확보함으로써 취약계층이 컴퓨터와 친밀해지도록 하였음.

⑦ 파트너십 및 기타

○ 파트너십 체결 : 121개의 결사체조직들과 파트너십 체결

- CLD가 중요한 파트너
- 퀘벡정부와 협약(emploi Quebec) : 일자리 창출
- 중등교육을 담당하는 학교와도 파트너쉽
- 대학(주로 몬트리올대학과 퀘벡대학)들과도 파트너쉽을 맺으려 하고 있음
- chantier 역시 우리가 만든 네트워크의 파트너

○ 고용과 경제를 위한 지역계획인 팔레 PALEE(plein action of local economy social) 수립

- 3년마다 새롭게 갱신
- 모든 CLD는 한 개의 팔레를 의무적으로 보유
- 지역사회에서 PALEE통하여 공유된 비전을 가지고 경제적인 협력을 이룸

○ 지역사회 고용을 위해 여러 가지 파트너쉽을 형성하게 된 것도 성과임. 이렇게 계속 도전하는 것은 구직자들에 대한 고용창출이고, 이런 성과를 위해 계속 도전하게 되는 것

- 양적으로 25년간 25,000명의 사람들을 빈곤에게 벗어나게 했고, 100개 이상의 새로운 기업 (사기업, 사회적기업.....)이 창업

○ 빈곤타파, 경제활성화 등 우리의 도전은 주민참여에 기반한 조직. 사회적 혁신도 하나의 도전인데 정부의 재정이 줄어들기 때문에 사회적 혁신이 중요하게 됨.

○ 현재는 지역사회의 참여가 줄어들고 있어서 이것을 회복시키는 것에 우리네트워크의 현안. 지속적으로 네트워크를 이끌어 내는 것도 우리의 도전. 정부의 한계가 있기 때문에 우리의 역할이 더욱 중요.

5) 퀘벡 노동자협동을 위한 네트워크(Réseau de la coopération du travail du Québec)

(1) 개요

○ 역사

- 1945년 산립협동조합이 처음 생긴 이래
- 1985년 설립
- 80년대 후반 자금조달(연기금 등) 및 회원사에서 생산된 상품과 서비스의 마케팅에 집중하여 사업전개
- 1991년 첫 공제서비스 제공, 1992년 첫 훈련 시작
- 1996년 경영 컨설팅 서비스 시작

○ 조직구조

- 이사회(12인) : 이용회원(7명), 지원회원(4명), 직원회원(1명)
 - : 이용회원: 노협 등 노동자가 50% 이상의 지분을 보유하는 회사
 - : 직원회원: 노협연합회의 직원
 - : 지원회원: 연합회를 지원하는 개인과 조직

○ 역할 및 기능

- 임무: 회원사와 사회의 이익과 발전에 복무하는 것
- 연합회의 역할
 - : 협동조합 소개: 청소년협동조합(CJS)운영, 관련 교육 제공
 - : 협동조합 지원: 몬트리올 근교 협동조합 창업지원(다른 지역은 CDR에서), 훈련협동조합 운영, 협동조합 지원이 특화된 은행 운영, 정치적 대변
 - : 이외: 공제서비스(Régime d'assurance collective), Regroupement d'achat du CQCM, 연대금고 이용
- 6개의 원칙 : 연대 / 공유 / 협동조합으로서의 질적 성장 / 혁신 / 환대 / 민주성
- 역사로 보는 노협연합회의 변화양상
 - : (1985-1995)·경영 훈련의 부족과 민주적인 조직구상의 실패가 협동조합의 핵심 실패요인으로 규정, 협동조합을 훈련하는데, 특기 초기 세팅에 사업 역량을 집중, 다음으로 성장한 협동조합들과 함께 공통의 발전에 대한 비전, 공통 가치를 공유하기 시작. 1988년 이후로 청소년을 대상으로 하는 협동조합 교육 및 훈련에 집중. 협동조합에 대한 인식의 전환이 필요하고, 청년들이 자신들의 욕구와 열망에 따라 삶을 살 필요가 있다는 문제의식에서 시작. 1988년 오타와에서 시작, 2008년 현재 150개가 넘는 CJS프로젝트가 퀘벡 주 전역에서 시행되고 있음. 700여개가 넘는 지역자원(지

역 금고, 청년고용단체, CDR 등)이 연계되어 있음.

: (1995-2007) ·통합을 위한 활동을 종료하고(?), 기업가적 역량을 향상시키기 위한 기술적 지원에 집중하기 시작

: (2007년 이래) ·현재의 이름으로 변경(2007년 4월 1일부터) ·노동자들에 의해 운영될 수 있도록 하기 위한 훈련과 컨설팅 서비스를 제공하고 있으며, 네트워킹, 모니터링, 자원개발 및 정치적 대변활동 등을 수행

- 정리하면, 협동조합 생성 / 훈련 / 성장 단계별 서비스를 지원하고, CJS를 운영

○ 기타

- 3인 이상이면 협동조합을 만들 수 있음

- 협동조합에 대해 설명할 때 협동조합의 특성을 설명하고, 동시에 개인의 책임을 분명히 명시하고 있음

- 현재 약 300여개의 노동자협동조합이 퀘벡 내 존재하며 10년 이후 생존 비중은 44%임(2008년도 정부통계에 의하면 일반기업보다 높음)

- 매년 10개의 노동자 협동조합 생성

(2) 인터뷰 주요내용

○ 방문일시 : 2013. 5. 15(수) 14:30~16:30

○ 방문장소 : Mr. St-Laurent의 사무실 및 네트워킹 회의실

○ 담당자 : Hugo St-Laurent

○ 주요내용

- 회원조합인 노동자협동조합 이사진들 인사

- 네트워킹 사업/역할/현황에 대한 설명 및 질의응답

① 조직유형 : 연대협동조합

○ CQCM산하 협동조합연맹에 속하지 못하는 몬트리올 인근의 노동자협동조합을 중심으로 서비스 제공

○ 퀘벡 내 200개 노협 중 40개만 가입. 나머지 노협은 CQCM의 서비스별 연맹을 통해 지원을 받기 때문임.

○ 보통 퀘벡주 협동조합의 창업 및 기업 지원서비스는 CDR이나 CQCM, CLD를 통해 수행되고 있음.

○ 노동자협동 네트워크 또한 CQCM의 회원임.



② 역사

- 설립: 1985년. 민주적인 조직운영을 위한 훈련 및 창업 초기 세팅에 집중하기 위한 조직으로 등장.
- 1988년 청소년을 대상으로 하는 협동조합 교육 시작, 이후 청소년 교육에 집중(CJS). CJS에 700여개가 넘는 지역자원이 연계되어 있음.
- 1991년 첫 공제사업, 1992년 첫 훈련 제공, 1996년 경영 컨설팅 서비스 시작
- 2007년 현재의 이름으로 변경

③ 조직구조 및 재정

○ 조직구조

- 연대협동조합으로 노동자(직원) / 이용자(고객) / 지지자(supporter)로 구성.
 - 노동자(직원): 5명 각각 50달러
 - 이용자(고객): 회원 노협 40개 각각 275달러

- 지지자: 15명. 대학 경영학과 교수(3인), 협동조합 옛날 멤버, CJS관여 멤버 등(정부는 포함되지 않음. 지원금만 제공할 뿐임) 각각 100달러

○ 재정현황

- 총 예산: 4.5억
- 수입: 약 1,500만원(회비) 제외, 모두 정부 지원

④ 사업내용 및 방식

○ 사업내용 및 방식

- 크게 두 축으로 사업 진행: 노동자협동조합 지원(창업지원, 사후관리) + 청소년 대상 활동(CJS)(지역사회프로그램)
- 노동자협동조합 지원
 - 정보제공, 창업지원, 법률 자문
 - 이사회 교육
 - 보험, 공제 등
- 청소년지원프로그램(CJS)
 - 현재 약 150개 CJS프로젝트에 2,000여명 청소년이 활동 중. CJS는 25년 이상의 역사를 가지고 있음.
 - 방학 중 창업을 통한 협동조합의 이해: 여름방학을 이용(7,8월), 12~17세 청소년 15명이 자신들의 협동조합 창업. 이 과정을 통해 협동조합의 이해, 협동의 정신 등 직접 체험하며, 주요 사업은 지역사회 내의 필요 서비스 제공(이사 지원, 잔디 깎기 등)
 - 이 프로그램의 중요성: 청소년들의 동기에 따라 협동조합의 성격, 운영 방식을 스스로 정한다는 점. 일반 협동조합과 같은 조직체계(이사회 운영, 하부 위원회, 총회에서의 투표, 자원봉사자 영입 등)를 가짐.
 - 협동조합을 통합 수입은 협동조합으로 반납하고, 2개월 경험에 대한 보상으로 약 50만원 정도 지불.
 - 이때 두 명의 대학생과 이 프로그램을 함께 진행.
 - 각 지역의 지역위원회(CL)에서 사기업, 공기업, 협동조합, 학교 등이 함께 파트너십을 형성하고 각 분야의 대표자들이 모여 CJS에 대하여 논의함. 이때 청소년을 지원하는 지역조직인 ORD(organisme regional developpement)에서 노동자기금(1억), 퀘벡정부 지원(1억) 등을 통해 총 2억을 지원함.

⑤ 기타 정보

○ 노동자 지주 협동조합이 회원사로 있는가?

- 노동자지주 협동조합은 전체 주식회사의 일부 지분을 직원들이 소유하고 있어 의사결정 구조에 약간의 힘을 실을 수 있음. (약간임. 소수이기 때문에) 노동자협동 네트워크 회원사 중에는 없음

○ 협동조합이 문을 닫을 경우 구제방안이 있는가?

- 통계상 퀘벡에서는 37%의 회사가 향후 5년 간 생존. 노협외의 경우 45%정도가 생존하지만, 문을 닫는 경우 따로 구제방안은 없음. 다만 네트워크에서는 법적 절차(청산 절차)를 도움.

6) 지역발전협동조합 우타우에-로랑티드(CDR *Outaouais-Laurentides*)

(1) 개요

○ CDR

- 각 CDR은 협동조합운동이 최전선에 있도록 하며 협동조합운동이 지역경제개발파트너들과 중요한 역할을 하도록 지원. 퀘벡주의 총17개 행정구역을 관할하기 위해 11개의 CDR이 퀘벡의 모든 지역을 관할. CDR의 세가지 주요목표는 창업초기 협동조합설립 지원, 공동목표달성을 위해 협동조합간 협력이 가능하도록 협동조합을 연합하는 역할, 지역내 협동조합을 대변하고 홍보하는 기능 등임.
- 각각의 CDR은 협력사와 더불어 협동조합 운동이 지역 경제 개발을 주도하고 중요한 역할을 하도록 돕는다. 예를 들어, 주민 756,000 명의 우타우에-로랑티드 (*Outaouais-Laurentides*)지역의 RDC는 20개 이상의 이사회와 위원회에 협동조합 대표가 13)참여하고 있음

○ 역사

- 1985년에 지역개발협동조합(CDR)이 창설되었고 이 조직이 지금까지 퀘벡에서 만들어진 협동조합의 창설하는데 기술적인 서비스를 제공함
- 1994년 퀘벡협동조합연합회(CCQ)로부터 1백만달러 지원을 받게됨
- 1995년도에 지역에서의 경제발전의 도구로, 주정부는 CDR을 인정함. CDR에 1백만 지원금이 더 추가됨으로써 연간 2백만달러 지원금이 책정됨

○ 조직구조

- CDR네트워크는 11개의 CDR을 포괄하고 있음
- CDR네트워크는 1200개 이상의 퀘벡의 협동조합 아우르고 있음
- 60명 이상의 직원들로 CDR네트워크가 운영됨
- 15년 동안 1400개의 협동조합이 (CDR의 활동)으로 만들어짐
- 15년 동안 (CDR의 활동)으로 11000이상의 일자리가 만들어지고 유지됨

○ 특이사항

- 퀘벡에만 있는 독특한 조직
- 지역개발의 일종
- 협동조합 운동의 최전선

○ 특이사항

- CDR은 퀘벡영토(17개 행정지역) 안에서 협동조합의 지속적인 발전을 위하여 협동조합의 창설, 발전, 대표하는데 구심적 역할.

13) 2005년 자료.

- 퀘백에서의 협동조합발전에 특화되고 유일한 자산으로서, CDR은 협동조합을 만들고 싶어하는 이에게 법령, 지원, 기술,자문등을 제공함(컨설팅제공).

- 2800개 협동조합 가운데 1080개가 CDR에 가입

○ CDR의 세가지 기능

- 창업 초기 협동조합 설립자 지원

• 창업 초기 협동조합 설립자 지원은 가장 중요한 활동

• CDR은 신규 협동조합 설립자를 담당하는 전문가를 고용.

• 이들은 신규 협동조합 설립을 위해 필요한 여러 단계를 잘 밝어나갈 수 있도록 협동조합 기획자들을 지원하는 전문가.

• 전문가들은 협동조합 법, 원칙, 가치에 대한 지식을 보유하고 있으며 기업가들의 집단 역학과 필요를 이해

- 공동 목표 달성을 위해 협동조합간 협력이 가능하도록 협동조합을 연합하는 역할

• CDR은 협동조합들의 연합에 중점을 두어 협동조합들이 공동의 목표를 달성하기 위해 협력.

• CDR의 회원인 협동조합들은 서로 만나기를 원함.

• 지역조직인 CDR를 통해 협동조합들은 회의를 개최.

• 예를 들어, 국제 협동조합의 해에는 지역 포럼이 모든 행정구역(17)에서 개최되었고 100명에서 200명이 각 포럼에 참석했다.

[회의의 예시]

- 청년 협동조합인 주간

- 협동조합 관리자 회의

- 정부 대표자 컨퍼런스 총회

- 골프 토너먼트

- 협동조합 자본화 및 새로운 회계 기준에 대한 두 차례의 세미나

- 협동조합 시상식

이러한 회의를 하면서 협동조합원들은 공동의 이슈를 논의하고 집단 프로젝트 개발을 논의

- 지역 내 협동조합을 대변하고 홍보함

• CDR은 주요 사회경제적 이사회에서 협동조합을 대변하고 홍보하는 책임을 맡음. 협동조합은 지역발전에 참여하며 오리엔테이션에 기여하기를 원함. CDR은 협동조합을 대변하는 의무를 지님. 이사회들은 다음과 같은 부분들에 참여

- 시, 읍, 교육, 경제발전, 보건, 문화, 환경

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 20(월) 16:00~18:00
- 방문장소 : 회의실, 400 Maloney Boulevard East, suite 101, Gatineau, Québec J8P 1E6(G)
- 담당자 : Partrick Duguay (Director of CDROL Chantier 이사회 & RISQ 의장)
- 주요내용: RDC의 주요기능 및 역할, 사업 등에 대한 프리젠테이션, 질의 응답

① 조직유형

- 법률적으로 협동조합이고, 역할상으로는 협동조합의 네트워크임

② 역사 및 설립배경

○ 역사

- CDR-OL은 퀘벡에서 첫 번째 만들어진 CDR로 1974년에 창립되었으며, 2014년에 50주년
- 현재 퀘벡의 11개 CDR이 17개 행정구역 모두를 담당하고 있음.

○ 창립배경

- 기존의 국제적인 협동조합운동(movement cooperatif)들은 각 업종별, 섹터별(sector) 별 접근방식을 취한데 반해, CDROL은 '지역적 접근방식'을 취함

※ 업종별, 섹터별 접근 : 농업이면 농업, 삼림이면 삼림, 주택이면 주택, 노동이면 노동 등의 접근

- 1970-80년대는 섹토리얼 접근(approch)이 주종을 이루었지만, 90년대부터는 지역·영토별 접근으로 바뀌는 추세를 보면 CDR-OL은 선구적인 것으로 평가
- 1974년 이미 Outaouais지역에서 지역·영토별 접근을 하고 있었던 데자르맹신헤, 주택 분야의 협동조합, 농업협동조합이 이니셔티브를 가지고 지역내의 협동조합간의 협력을 위해 CDR-OL을 창립
- 창립 이후 협동조합간 협력, 협동조합간 프로모션, 협동조합원에 대한 연수와 교육 등으로 CDR-OL의 미션이 화
- 이런 연유로 해서 CDR은 멤버인 협동조합에게 서비스를 제공하는 독특하고 유일무

이 한 협동조합



③ 조직구성 및 재정

- OL지역 200개 협동조합 중 150개의 협동조합이 CDROL에 참여
 - 150개 협동조합이 매년 총회에서 의장, 부의장, 서기, 회계 등을 선출함
 - 이사회: 9명으로 구성(3명은 Outaouais지역, 3명은 Laurentides, 나머지는 전체에서 선출함)
- ※ 150개 협동조합은 대부분 소비자협동조합이었으나, 최근 연대협동조합이 대다수 회원
- 퀘벡의 협동조합은 활동섹터별로 27개의 연맹으로 구성되어짐. CDR은 섹터별로 구성되지 않은 유일한 협동조합, 오히려 초섹터 협동조합이라 할수 있음. 법률적으로, CDR은 협동조합의 자율적이고 자율적으로 만들어진 결사체임
- 조직구성
 - 사무총장 : Patrick Duguay
 - 행정보조
 - 협동조합개발 담당
 - Outaouais 협동조합 개발 컨설팅 담당
 - 협동조합 프러모션 교육

- Laurentides 청년대상집단창업촉진
- Outaouais 청년대상집단창업촉진
- Laurentides 협동조합 개발 컨설팅 담당

○ 재정현황

- 총 예산: 약 70만불 안팎으로 정부로부터 50%, 다른 파트너(시군구 의원, 기업 등)로부터 50%의 재정지원을 받음.
- 수입 : 첫째, 예산의 약50%는 정부부처로부터 사업의 댓가로 받음. CDR-OL의 활동 성과(기록된 문서를 통해 승인)에 비례함, 둘째, 개별 협동조합을 돕는 경우는 CDR-OL 활동을 계산서를 작성하여 청구함(청구대상 : 개별협동조합), 셋째, 프로젝트를 진행하고 성과를 내는 경우 협동조합 진영내에서 재정을 보태기도 함.
- 정부부처로부터의 예산은 감사나 명령의 성질이 아니고 CDR-OL이 산출한 성과의 댓가이기 때문에 성과를 못내면 정부로부터 받는 지원도 없음.
- 지출: 지출의 75%가 인건비고 25%가 차량운영비
- 개별협동조합은 매년 550불 정도의 자발적 회비를 내고 있음.

④ 사업내용 및 방식

○ CDR-OL의 활동

- 협동조합간 협력
- 지역의 협동조합 창설, 공고화, 팽창지원
- 대중과 경제, 사회의 개발 주체에게 협동조합에 대한 정보와 인식고취 등

※ 80% 가량의 CDR의 일이 새로운 협동조합에 대한 지원으로 구성됨(정보, 파트너, 욕구 발굴)

○ CDR-OL은 전국적인 명성

- 독특한 작업방식, 성과, 정부로부터의 자율성, OL지역이 협동조합에 대한 참여의식, 혁신가로서의 역량 등에서 다른 지역 CDR과 차별화
- CDR-OL은 지역의 협동조합을 집결하는 주체로서, 지역개발의 도구이며 수단임

○ CDR-OL이 위계적이라는 비판에 직면

- 개별협동조합(식량협동조합, 장례서비스협동조합, 등)간 결집하고, 섹터별 연맹, 퀘벡 차원의 결집, 캐나다차원이 결집
- 협동조합 영역이 피라미드처럼 존재하고 전국적 조직이 일종의 명령과 지시를 내리는데 개별협동조합의 독립성 유지의 어려움을 우려

- 제4의 협동조합은 역피라미드 형태로 피라미드 상층에 있는 지도자(리더)들이 서비스 제공자가 되어야 하며, 바로 CDR-OL이 지역협동조합의 서비스 제공자임

○ 실험적인 협동조합 추구

- 실험적인 협동조합은 새로운 장르의 협동조합으로 그 규모면에서 인간적으로 작고 일하는 방식에서도 기존의 협동조합과 구별
- 즉, 협동조합의 정형인 데자르탱과 같은 구식모델이 아니라 거대 협동조합이 충족시키지 못하는 사각지대의 '새로운 필요(욕구, 결핍)'를 충족시키는 협동조합을 말함
- 반역적이고 혁명적인 협동조합은 우리 CDR-OL만 아니라 하나의 운동, 경향이 되고 있는데, 이러한 운동의 협동조합들이 오늘날 퀘벡의 사회적 경제의 참여자들임
- 여러분에게 배포한 유인물의 첫면에 클로드 베랑이라는 사람이 소개되고있는데 이 인물이 '실험적인 협동조합'의 영감을 준 사람이자 chantier의 지지자임. 협동조합이 기업과 구별되는 점은 가치와 이념면 뿐만아니라 성과, '필요' '욕구' 차원에서도 협동조합이 더 잘 충족시키고 있기 때문임.

○ 개별협동조합에 대한 서비스

- 교육 및 연수섹션 개최하여 지역내 모든 협동조합에게 교육
- 새로만들어진 협동조합을 위한 이사회의 구성, 이사들의 역할 및 책임에 대한 교육
- 신설협동조합과 기존협동조합간 연계 역할 수행
- 예) 금년도에 새로 만든 협동조합 19개, 신설협동조합의 창업컨설팅, 창업된 협동조합에 대한 교육서비스, 어려운 협동조합을 위한 프로젝트 제공, 시장분석, 조직구성, 회계교육, 이사회구성, 법률자문, 인력관리 등의 서비스 제공(CDR-OL이 직접하거나, 지역의 참여주체들과 연계하여 지원수행)
- 기존 협동조합에 무상으로 사무실 지원, 회계시스템 및 인력관리정책을 통한 양질의 근무조건 지원
- Fiducie 등과 연계를 통해 창업하는 협동조합이 펀드에 접근할 수 있도록 지원

○ 개별협동조합(회원)의 권리와 의무

- 이사를 선출한 선거권
- 이사회에 이사로 편선택 권리
- CDR-OL의 재정백서를 받아볼 수 있는 권리
- CDR의 연간보고서를 받을 수 있는 권리

※ 개별 협동조합이 우리CDROL의 조합원이 되는 이유는 개별 협동조합 스스로 지역사회 개발의 주체가 되고 싶어 하기 때문임. 일반적으로 협동조합의 철학은 약간 추상적이지만, CDR-OL의 원리 및 철학은 현실에 밀착된 매우 구체적인 것임. CDR-OL조합원의 의무사항은 CDR-OL과 파트너십을 맺어서 OL지역에서 협동조합의 비약적인 발전에 기여하는 것임. CDR-OL과 파트너십을 맺는 까닭은 OL지역에서 인구도 많고, 영토 역시 넓기 때문에 CDR-OL과 조합원이 협력이 요구되기 때문임. 어느 지역은 왕복 6시간이 걸리는 매우 큰 지역(영토)임. CDR-OL의 조합원들 역시 지역의 여러 파트너들과 연계하여 지역개발을 수행함.

⑤ 다른 조직과의 파트너십

○ CDR-OL과 CQCM의 관계

- 어렵과 불편한 관계임. 그 이유는 몇 년 전부터 CQCM이 모든 협동조합의 대정부 창구역할을 하기 때문임.
- 재정부 협동조합과에서 CQCM을 통해 재정이 지원되기 때문에 편한관계가 아님
- CQCM이 CDR-OL프로그램을 관리, 감독하는 역할을 담당하기 때문임
- CDR-OL은 CQCM의 회원이었지만, CQCM이 대정부창구(정부의 에이전트)가 됨으로써 CDR-OL을 통제하고 있음.
- 11년 전에는 협동조합과에서 CDR로 재정이 직접지원되었지만, 현재는 CQCM을 통해 재정지원이 이루어지고 있고, 지원금중 CQCM이 회비로 공제하는 것이 지원금액의 4%였으나, 이제는 17%임.
- 따라서 행정서류가 많아짐에 따라 사업효율성에 지장을 초래하고 있음.
- 예전과 같이 직접 정부와 교섭하면 효율적이지만, CQCM과 같은 중간조직이 생겨남으로서 бю로크러시, 테크노크라시가 성행하여 직접서비스를 훼손하고 있음.
- 원래 CQCM에서 CDR-OL은 정회원이었으나, 몇해전부터 준회원으로 강등되어 피선거권을 박탈하고, 권한을 약화시킴

※ 시간이 지남에 따라 협동조합 세계는 직업화되었음. 이러한 직업화는 정치에서 말하는 코포라티즘(즉, 정부와의 교섭단체로 CQCM이 자리잡게 되었다는 의미이고, 교섭단체가 모든 개별 회원에 우위를 점하게 되는)이 생겼고, 현재 상태에와 CQCM은 전쟁중임. CQCM의 행위는 일종의 정치적 제스처라고 볼 수 있음.

○ CDR-OL과 상티에의 관계

- CDR-OL의 정체성, 프로젝트, 정치는 매우 포괄적이고 이런 생각은 매우 중요해서 상티에에 가입한 맥락임
- 협동조합이 좀 더 포괄적인 운동(상티에와 같은 사회적경제조직에 가입, 지속가능한 경제발전을 추구, 지역내에서 빈곤과 사회적 배제와 투쟁, 신자유주의적인 경제질서에 매우 구체적인 비판)에 속하는 것이 CDR-OL의 가치, 이념에도 부합하기에 상티에와는 우호적인 관계임
- 이러한 철학(원리,이념)에 따라 하루하루를 민주적인 기업(협동조합)을 만들어 내고 있고, 이러한 민주적인 기업이 자율, 연대, 사람들의 열정 (CDI안내책자를 들어보임)의 토대위에서 움직이는데 그런 것들인데, 바로 chantier의 가치임.
- CDR-OL이 수행하는 활동으로 얻어지는 이익(혜택)들은 CDR-OL뿐만 아니라 전체 사회적 경제까지 확장됨. 상티에의 전제 활동은 퀘벡의 모든 협동조합과 결사체를 위한 것임.
- CDR-OL은 연간 300달러 정도를 상티에의 회비로 지출하고 있음.

※ 충남발전연구원의 가치(자율, 연대, 열정)와 CDR-OL의 가치가 같기 때문에 지금 여러분은 혁명적인 지역(땅)에 입성해 있고 여러분들도 혁명전사임.

○ CDR-OL, CLD, CDEC과의 관계

- 우타우에 로랑디 지역에 세개의 CDEC이 활동했지만, 지금은 폐쇄하였음.
- 그 이유는 경(운)영적인 측면에서 문제가 있었다. 즉, CDEC이 선택과 집중을 해야 하는데 포커스가 모든 종류의 활동에 분산되어 있어 그런 결과가 나타났다고 판단함
- 우타우에 지역에는 13개의 CLD가 있고 개별 협동조합은 조합의 성장, 공고화를 위해 CLD에 도움을 요청하기 때문에 매우 밀접한 협력관계를 갖고 있음. CLD역시 CDR-OL처럼 지역적 접근을 하기 때문임. 다만 다른 것은 CLD는 공공(행정)조직에 가깝고 우리는 민간조직인 협동조합임.

⑤ 기타

○ 연대협동조합의 증가이유

- 우리 회원중 50%이상의 연대협동조합 또는 노동자협동조합임
- 연대협동조합이 부상하는 이유는 사람들의 욕구들이 지역(로컬)적인 것인데 이러한 욕구를 충족시키기 가장 적합한 협동조합이 연대협동조합이기 때문임.

- 가령 듀게이씨가 소비하는 육류는 100km 이내에서 생산함.
- 이런 지역(로컬)적 육구는 친환경, 지속가능성 부분에 부합하기 때문에 연대협동조합이 대세임.
- 생산자, 소비자 뿐 만 아니고, 협동조합의 철학을 공유한 사람이 만들기 용이한 것도 연대협동조합임
- 연대협동조합은 이러한 새로운 친환경, 지속가능성, 등의 원리에 가장 부합하기 때문에 증가하고 있음.

○ 융합된(mixed) 하이브리드한 협동조합 구상

- 제가 지금 염두에 두고 있는 최대의 관심사는 일종의 융합된(mixed) 하이브리드한 협동조합을 구상하는 것이고 이들은 기업과도 유사한 것임.
- 가령 유제품회사는 OL지역의 시민들을 잘 동원한 사례인데, 2007년도에 퀘벡에서 거대유제품 협동조합인 Agropur가 문을 닫게되었고 유제품의 공급이 끊겨서 몬트리올 지역의 회사에게 공급을 하는 것을 거부하고 OL지역이 민간파트너와 손잡고 두 개의 유제품주식회사이자 협동조합을 만들었음. 이것은 아주 거대한 OL지역의 시민을 동원하게 됨
- 이런 것은 지역적인 접근(approach)를 통하여 분야별(sector)별 협동조합(Agopur)의 맹점을 채워나가는 것임. 앞서 말한것처럼 협동조합 그 자체가 목표가 아니고 (지역) 개발의 수단이자 도구인데 제가 구상하고 있는 유제품주식회사이자 협동조합은 자기 지역의 생산물을 자기지역의 주민이 소비하는 형태임
- 사례를 한 든 유제품의 경우 많은 대립, 갈등이 있었으나 최종적으로 우리가 승리하였고 유제품주식회사이자 협동조합의 수익성이 맞춰질려면 6년 정도로 예상되었지만 놀라게도 손익분기점이 6개월로 단축되었음.



7) 데자르덴의 집(Maison Alphonse-Desjardins, 박물관)

(1) 개요

① 데자르덴 설립 배경

- 3000% 폭리에 허덕이는 시민을 구하기 위해 생긴 '민중금고'
- 1900년 12월 6일 알폰소 데자르덴(Alphonse Desjardins)은 그를 지지하던 시민모임과 함께 레비에서 '인민금고' 설립으로 시작됨
- 데자르덴 회원수는 퀘벡주 기준 1915년 23,614명에서 2000년 5,068,143명으로 증가했으며, 온타리오주가 포함된 2010년에는 총 5,800,000명임.
(전체800만명 중 약70% 차지)

② 현황

- 설립역사가 오래되고 튼실한 금융기관 : 현 데자르덴 그룹의 최고경영자 '모니크 르루 (Monique Leroux, 2008년부터 이끔)
 - 총자산 1901억달러(2011년 12월 31일 기준, 218조원)
 - 캐나다에서 첫 번째, 세계에서 6번째 규모의 금융협동조합
 - 퀘벡내 가장 큰 금융그룹
 - 세계50개 금융기관중 16번째로 안전한 기관으로 랭크(글로벌 금융잡지 2012년 순위)
 - 캐나다주력산업에 첫 번째로 많은 자본을
 - 우수한 장기신용등급 : AA(DBRS), AA(스탠다드 앤 푸어스), AA2(무디스, 2013), AA-(피치)
 - Alphonse and Dorimène Desjardins에 의해 1900년에 설립
 - 시민들에 의해 협동조합기사단(2012년 순위)로 명명
- 사람들에게 대해
 - 캐나다와 플로리다내 5백6만명 회원과 고객보유
 - 캐나다내 40만 사업자를 위한 혜택
 - 캐나다를 포함 고용(4만6천명), 임원(5,366명)
 - 지역사회에 8천 1백만불 지원(2011년, 기부 및 스폰서)
- 캐나다를 넘어 국제적 서비스
 - 888개의 영업점, 2,599개의 ATM기

- 40개의 데자르덴비즈니스 센터
- 플로리다은행과 3개 지점
- 캐나다내 대규모 금융 및 보험서비스를 제공하는 20개이상의 단체 및 비즈니스단위
- 국제개발데자르덴(DID)를 통한 25개국의 개발도상 및 신흥국가에서 활동
- 퀘벡내 온라인과 모바일은행 선도자
- 4가지 사업부문 : 국가내 가장 다양한 서비스제공기관중의 하나
 - 재산관리, 생활 및 건강보험
 - 재산 및 상해보험
 - 개인서비스
 - 비즈니스서비스

③ 운영상 특이사항

- 다달이 회원들이 10센트씩 회비를 모아 자산 마련!
- 데자르덴의 민주적 지배구조를 강조함. 17곳으로 나뉜 각 지역 데자르덴에서 255명의 대의원을 포함해 모두 5900명의 선출직을 뽑음. 연차 총회에는 1300명의 지역 조합원이 참석해 경영에 참여하고 의견을 교환함
- 지난해 조합원들한테 4500억원의 배당을 실시함. (ex-6만5000달러의 주택대출(모기지)을 받은 조합원의 경우 1년 동안 납입했던 이자총액의 16%에 해당하는 300달러를 배당으로 돌려받음)
- 데자르덴은 단순히 수익을 추구하지 않고 조합원들에 대한 경제교육을 중시한다. “소비하기 전에 생각하라”는 슬로건을 내걸고, 서민들에게 절약하고 저축하는 습성을 심어줌.

④ 역할 및 기능

- 데자르덴은 퀘벡주에서 가장 큰 거대 금융기관이자 가장 안전한 은행 20위에 들어감, 민주주의와 지역사회 기여라는 협동조합의 가치를 잃지 않는 모습이 중요
- 데자르덴 조합원의 32%가 농촌지역에 살고 있다는 점은 캐나다 은행 고객 가운데 농촌 거주자가 평균 2%에 그치는 점과 크게 대비됨. 다른 은행들이 수익성 낮은 농촌 점포를 폐쇄할 때 데자르덴은 거꾸로 인수에 나서며 조합원한테 다가서는 것을 당연하게 여김
- 타 협동조합 탄생의 든든한 재정적 백그라운드 역할(이윤보다 사업성 고려)

[다양한 사업분야]

- 보험 : SACP (Société d'assurance des caisses populaires)
- 신용 서비스 : 투자, 자산관리, 부동산계획 등의 회원 요구에 부응
- 투자 펀드(기금)
- 투자 : 조합 미션에 따라 퀘벡지역 경제성장을 견인하는 유망사업에 투자
- 중개업
- 국제개발 : 개발도상국을 돕는 시스템 개발

[대외 지원활동 및 사회적 영향]

- 데자르덴 금융보증기관(DFS) : 홈케어 서비스 담당하는 협동조합 설립에 대하여 그 서비스의 공공성을 인정하고 보조금 제공
- 데자르덴 국제 개발(DID, Development International Desjardins) : 2011년 현재 33개 나라의 지역공동체 금융에 투자와 기술적 지원을 수행

[데자르덴의 협동 활동]

- 환경친화적교통
: 가스(유류)소비 저감, 업무관련 여행축소, 대안교통 장려
- 공정무역 및 윤리적 소비
: 윤리적 구매 장려, 인증된 공정무역커피 소비증대
- 유기농업
: 지역사회지원농업 장려
- 잔류물질의 에너지효율 및 관리
: 환경적 책임에 기초한 건설, 에너지효율장비 장려, 잔류물질관리프로그램 구현
- 사회 및 지역사회 개입
: 잉여식품재분배, 직원의 사회적책임 고양, 데자르덴 이해당사자들의 지속가능한 개발 의제에 대한 인식제고

(2) 인터뷰 주요내용

○ 방문일시 : 2013. 5. 16(목) 15:30~17:45

○ 방문장소 : 2층 회의실

○ 담당자 : Pierre Poulin

○ 주요내용

- 데자르덴의 집 소개(guiding)
- 데자르덴 그룹의 역사 프레젠테이션

※ 알폰스 데자르덴 박물관은 창립자인 데자르덴 운동과 역사가 남긴 유산을 기리기 위해 1979년 창설됨

※ 뿔랑은 알폰스 데자르덴에 약 20년 전부터 근무함



① 데자르댕 역사

- 당시 19세기 말 생활 여건은 매우 어려운 상황. 게다가 당시 대부분의 사람들이 예금과 대출 같은 금융 서비스 이용이 어려운 상황이었음. 무엇보다 대출 금리가 너무 높아 사람들의 삶의 여건은 더욱 악화됨. 당시 많은 퀘벡 사람들은 좀 더 나은 삶을 위해 미국으로 이주함.
- 알퐁스 데자르댕은 당시 이 같이 악조건의 생활여건에 대해 매우 우려하며 이에 대한 대안을 찾기 위해 고민하던 중 조합과 비슷한 형태로 회원들간에 서로 돕는 상호부조회에 대해 관심을 갖게 됨.
- 또한 가톨릭교회의 사회주의적 독트린에 경도되어 있어서 가톨릭교회에서 만나는 사람들마다 사회적 문제에 대한 인식을 높이기 위해 노력함. 당시에는 비상식적으로 높은 금리에 대해 사람들이 별로 의구심을 갖지 않았던 때였기 때문임.
- 그러다가 책을 통해 유럽에서 실행되던 신용금고 조합을 알게 되었고, 이러한 신용금고 조합 창설을 결심하며 아내의 도움을 받아 1900년 12월 16일 ‘서민 금고’를 만들게

됨. 이 서민 금고는 독일, 이탈리아, 프랑스 모델과 북미로부터 영향을 받았으며, 당시 금고 창설에 약 100여 명이 참여함.

- 1906년에는 정부가 제정한 법을 통해 서민금고가 법적으로 인정받음. 또한 퀘벡 가톨릭 교단과 언론으로부터 지원을 받음. 특히 데자르탱 부인은 이 금고에서 3년간 무보수로 경영을 지원함.
- 데자르탱은 20년간 금고에서 근무하고 1920년 사망했을 당시 퀘벡 전역에 140개의 금고가 운영되고 있었음. 이후 퀘벡 경기는 1921년 경제 위기와 1929년 주식 시장 폭락 등으로 매우 어려운 상황이었음. 따라서 데자르탱의 뒤를 이어 금고를 운영하는 경영자들은 전역에 흩어진 서민 금고를 연계하여 5개 지역 단위 연합으로 묶는 데 성공. 이 같은 조직 구조는 향후 이 운동 발전에 큰 역할을 하게 됨.
- 전역에 흩어져 있던 140개의 지역 금고는 데자르탱과 지역 조합 파트너들에 의해 창설. 데자르탱은 지역마다 다니며 서민 금고에 대한 워크숍을 열고 서민 금고의 필요성에 대해 지역 사람들과 교류함. 데자르탱 사망 당시 지역 금고는 개별적으로 운영했음.
- 1925년 서민금고는 각 지역금고가 연합하여 회원들이 기본적인 금융 서비스를 이용할 수 있도록 함. 또한 경제 교육 학교를 만들어 회원들이 짜임새 있는 소비 경제 활동을 할 수 있도록 교육시킴. 그리고 생산적인 활동에 대한 대출, 그리고 대출자의 삶의 질을 개선하기 위해 대출이 이루어짐. 농민이나 소상공인, 장인 등 경제 활동을 위해 대출이 필요한 사람들에게 실질적 해결책이 됨.
- 1935년부터 1960년대까지는 데자르탱 운동이 비약적 성장을 이룬 시기으로써 이 기간은 퀘벡 조합 운동의 2차 물결이 일어난 시기임. 1930년대 경제위기가 닥쳤지만 2차 세계 대전으로 경제 활동을 상당히 촉진하는 등 대비를 함. 당시 경제위기로 퀘벡에는 빈곤가구가 늘었지만 그렇기 때문에 상호 부조가 활발히 이루어지기도 했음. 이 시기 1,000개 이상의 서민 금고가 생겨났으며, 6개의 지역금고연합도 출범함. 또한 같은 시기 이러한 운동이 캐나다 다른 지역으로도 확대되어 데자르탱 운동과 관련 없는 서민금고가 캐나다 다른 지역에서도 발전함. 그리고 이 시기에 서민 금고는 농촌을 벗어나 도시에도 진출하게 됨.
- 2차 세계 대전이 가져온 경기 호황으로 금고의 재정 상태가 상당히 좋아짐. 따라서 서민 금고의 경제적 역할이 더욱 중요해져서 대출 업무 뿐 아니라 주택 구매 담보 대출까지 확대됨. 그러나 생산적인 활동을 위한 금융 서비스를 통해 회원들의 삶의 질을 개선한다는 내부 정책에 충실하기 위해 소비자 신용업무는 하지 않음. 따라서 불요불급한 소비자에 대한 대출 요구는 고려하지 않음. 회원들 교육을 통해 필요한 요구를 대비하기 위해 저축을 권장함.
- 또한 서민 금고는 새로운 활동 분야를 개발. 데자르탱 운동의 기본 정신에 의거, 회원 및 금고 보호 요구에 답하기 위해 보험 분야로 확대. 회원 뿐 아니라 금고 자체를 위

한 손해 보험과 회원들의 생명 보험 회사 설립.

② 소비자 신용협동조합

- 1950년대 퀘벡은 소위 소비사회로 접어들었음. 소비사회란 재화, 즉 소비재가 넘치는 사회로, 절대적으로 필요치 않지만 기호나 그 외 더 갖고 싶은 욕망에 의해 소비재를 소비하도록 광고를 통해 상품 가치를 만들어 내는 사회. 소비자 신용이란 이와 같이 절대적으로 필요하지 않은 재화들, 가령 냉장고, TV 등 여러 가전제품 등과 같은 소비재를 구매하기 위해 하는 대출을 말함.
- 우선 각 서민금고는 지역단위 금고연합(union regional)이 결성되었고 이는 또 광역 단위의 연합체(Federation)에 복속됨. 1932년 결성된 광역금고연합의 주 역할은 서민금고를 매년 감사하는 것으로 그 목적은 서민 금고 네트워크의 재정 및 운용 안정을 보장하기 위해서임. 즉 서민 금고의 기본 정신과 정책을 유지하기 위한 것임.
- 당시 서민금고 지역 연합의 우선 과제는 무엇보다 서민금고의 재정 안정화였음. 서민금고 네트워크의 재정 안정 보장을 위해서는 금고 운용 실태를 감시할 수 있는 적절한 시스템 구축이 매우 중요했음. 그래서 퀘벡 정부는 당시 광역금고 연합에 이와 같은 회계 감사 의무를 맡겼음. 또 광역금고연합의 또 다른 역할은 지역 금고들이 수익 창출을 위해 투자를 할 경우 이를 검토하고 인가하는 역할도 했음. 또한 정책결정자들이나 지역 사회를 대상으로 데자르탱 운동을 홍보하고 대변하는 역할도 담당함.
- 처음에는 서민금고가 활성화되면서 점점 금고의 유동성이 커지고 따라서 이러한 유동성을 활용하는 사례가 늘기 시작. 따라서 이러한 서민 금고의 운용실태에 대한 회계 감사를 하고 또 다른 지역에 서민금고를 여는 데 홍보 역할을 담당하도록 지역금고 연합을 만들었으나 효과적이지 못했고, 결국 지역금고연합은 광역금고연합을 결성하여 이 같은 역할을 위임하게 됨.
- 매년 광역연합의 특별 감사관이 각 지역 금고를 방문하여 금고 회계 운용 현황을 세밀하게 조사했으며, 연간 조사가 끝난 후 지역금고연합 대표는 감사관의 지시에 따라 조사 결과 이후 후속 조치를 추적·보고해야 함. 그럼으로써 지역 금고의 재정 안정성을 기술적으로 확보할 수 있도록 함.
- 이러한 활동을 보장하기 위해 지역 금고는 일정 기금을 지역금고연합에 내고, 지역금고 연합은 광역연합에 일정 기금을 냄. 그리고 광역금고연합은 정부로부터 연간 2만 달러의 지원금을 받음. 이를 통해 4~6명의 감사관의 인건비를 충당함.
- 이후 지역금고연합과 광역금고연합의 역할이 변하게 됨. 현재는 단 한 개의 광역금고연합만 있고 서민금고 네트워크에 매우 다양한 서비스를 제공하고 있음. 비용 절감 및 보다 효율적이고 기민한 서비스를 제공하기 위해 2001년 복수의 지역금고연합과 광역

금고연합을 단 한 개로 줄이기로 합의. 그 이전에는 11개의 지역금고연합과 1개의 광역금고 연합이 있었지만 이를 하나의 단일체 금고연합으로 조정함.

- 오늘날 금고연합은 지역 금고의 건설 사업 등과 관련된 부동산 관련 서비스, 정보통신 등과 관련된 서비스, 간부나 직원 연수 교육 등과 관련된 서비스, 법률 자문 등 다양한 형태의 서비스 개발을 통해 지역 금고를 지원.
- 1979년 창설된 퀘벡데자르덴중앙금고는 일종의 재정 지원 금고로서 서민금고 네트워크의 유동성 문제와 관련된 지원 서비스를 제공한다. 결국 재정 지원 형태와 체계로 데자르덴 운동을 캐나다에 홍보하는 역할을 담당. 또한 수표나 어음 등의 상환 서비스도 담당함.

③ 서민금고가 지역사회에서의 역할과 경제사회 발전에 기여한 부분

- 서민금고의 역할은 지역별 기능의 다양성, 역할의 변화, 지속성, 데자르덴 운동이 금고에 기여한 바로 요약할 수 있음.

○ 다양성

- 각 서민금고는 독자적 방식으로 운영. 도시와 농촌 등 그 지역사회의 특성을 반영하여 운영하므로 기능과 서비스가 달라짐. 지역사회의 요구에 따른 프로젝트 서비스를 제공하여 매우 다양. 도시와 농촌의 서민금고 차이점은 금고 이용 회원들의 요구에 따라 다양함.

○ 역할의 변화

- 우선 초기 서민금고는 주로 예금과 대출 서비스에 집중. 자선단체에 기부활동을 할 돈이 없었음. 리비 금고의 경우 1902~1913년 사이 자선단체에 기부하지 않을 것으로 결정. 1930년대 들어서 기부활동 시작. 처음의 기부 규모는 10~50달러 정도에 불과할 정도로 작았음. 오늘날 기부는 약 60만 불로 확대됨.

○ 기능의 지속성

- 서민금고는 필요한 사람들에게 대출해 주고, 지역 프로젝트에 대해 자문을 하는 등 지역 발전에 기여. 또한 경제 위기가 심각한 사람들에게 인내심을 갖고 이들을 도와줌. 예를 들어 1930년대 경기가 어려운 때 대출 상환을 할 수 없는 사람들이 다른 방식으로(나무와 같은 다른 재화를 통해) 돈을 갚을 수 있도록 허용. 또한 시장 금리보다 낮은 금리로 대출 서비스를 제공하는 경우도 있었음. 예를 들어 시장 금리가 25%일 경우 금고는 10%로 대출. 이렇게 한 이유는 이용 회원들이 집을 잃을 정도로 어려운 상황임을 이해하고 있었기 때문. 따라서 서민 금고는 손해를 봤지만, 이용 회원들은 집을 잃지 않음.

○ 데자르탱 운동이 서민금고 창설과 활성화에 기여

- 데자르탱과 서민금고 경영자들은 잦은 서신으로 금융조합운동에 대한 의견과 자문을 교환하며 일종의 감사관 역할을 수행. 이것이 이후 서민금고 연합(federation) 자문위원회로 발전하여 지역 사회에서 서민금고의 역할을 제대로 할 수 있도록 지원. 데자르탱과 서민금고 사이의 서신 교환 등 상호 의견과 자문을 교환한 내용을 책으로 묶어 어떻게 금고를 운영하는 지 등에 대한 문답 내용 정리. 또한 금고 회원들이나 직원들에게 정보를 주는 차원의 잡지도 발행. 데자르탱 조합운동에 경영자 뿐 아니라 직원 회원 모두 참여. 또한 앞서 말한 연합 자문위원회에서 상호 의견과 정보를 교환하고 상호 도움을 주는 협업 관계 형성.

○ 지역 금고 중 파산 금고가 있었는지?

- 파산한 적은 없지만 1932년에 대 경제 불황으로 일부 지역금고는 유동성 부족을 겪기도 함. 당시 해당 지역민들이 경기 불황으로 경제적 어려움에 봉착하여 금고에 대출 상환을 못하게 되고, 결국 금고가 유동성 부족 위기에 이르게 됨. 지역 금고는 따라서 중앙 금고에 예치한 기탁금을 신청하고 중앙 금고가 유동성 위기 해결을 위해 긴급 구제 금융 실시. 난관을 해결하기 위해 퀘벡 가톨릭 교단에서 4만 불의 대출 담보를 제공하여 중앙금고로부터 구제금융 받을 수 있도록 지원. 따라서 지역 금고는 이러한 대출 담보를 통해 구제금융을 받아 파산하지 않고 유동성 위기 해결. 이때가 1932년 이었고 이처럼 데자르탱 운동이 가톨릭 교단의 지원을 받았음을 보여주는 사건이기도 했고, 또한 ‘안전 기금’을 만들어 금융조합 네트워크의 안전성을 도모해야 할 필요성이 대두. 따라서 1949년 데자르탱 안전기금 조성하게 됨. 안전기금은 위기 시 이를 도와주기 위한 목적으로 금고 파산을 막음. 지역금고가 위기를 겪은 시기는 이처럼 1932년, 또한 1982년 두 차례. 그러나 이를 계기로 안전기금을 조성하게 되어 데자르탱 네트워크의 안전성 강화. 데자르탱 운동은 이런 유동성 위기를 겪지 않기 위해 향후 자기자본 비율을 매우 높게 책정하도록 정책 실시. 그래서 금고 네트워크는 매우 안정적인 금융 서비스를 이용할 수 있게 됨. 자기자본비율, 금융 보유고, 높은 자기자본비율 등의 안정적 체제 혜택을 봄.

○ 현재로서는 금융조합활동은 모두 데자르탱 운동 산하에 묶임.

- 온타리오 주에서도 데자르탱 금고가 있음. 캐나다 다른 지역에 credit union이라는 서민 금고도 데자르탱 서민 금고 운동의 영향을 받아 만들어진 것. 그 외 다른 지역의 신생 서민 금고도 데자르탱 운동에 영향을 받음. 1989년 이후부터 온타리오 외에 다른 지역으로 데자르탱 운동 확산.

8) Limoilou지역 데자르탱 금고(Caisse Desjardins de Limoilou)

(1) 개요

① 조직구조

- 44,000명 회원 각자가 공동 소유자임
- 팀 : 150명 직원과 36명 선출직 officer(이사직 / supervisor / manager)

② 역할 및 기능

- 기본신용업무(개인 및 기업 대상)
 - 여수신, 저축투자, 대출, 보험 등
- 지역사회 대상
 - 기부 및 금전적 지원
 - 지역개발 프로젝트지원(지역개발펀드 운영)
 - 지역사회와 관련한 다양한 특수한 프로젝트 운영: 장학금, 지역역사 기록, 책자발간

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 16(목) 13:00~14:30
- 방문장소 : 지역금고 회의실
- 담당자 : Jean-Pierre Bédard
- 주요내용
 - 금고 안내
 - 지역금고 회원 및 운영구조, 일반 현황, 지역사회 기여 현황, 재무 현황 등에 대한 프레젠테이션 및 질의응답

① 데자르탱 운동

- 리말류 지역 금고는 온타리오 주 데자르탱 네트워크에 속해 있고 전체 금고수는 376개. 전체 조합원 수는 540만 명. 직원 수는 4만 명이고, 데자르탱 금고가 제공하는 서비스는 금융, 보험, 보험은 손해 보험과 대인 보험 모두 취급. 보험 뿐만 아니라 신탁

서비스(부동산, 주식)까지 금융 산업 시장의 서비스 상품을 거의 다 취급. 데자르탱 금고는 퀘벡에서 가장 큰 규모의 금고이자 안전성과 신뢰성 면에서 전 세계적으로 인정받고 있음. 캐나다 전체에서 가장 좋은 5대 직장 중 하나. 리말류 금고의 매출 규모는 총 2십억 달러. 이 중 금고 자산이 1십억 달러임.



② 데자르탱의 사명과 가치

- 데자르탱은 금융조합으로서 다음과 같은 가치에 의해 운영된다. 첫째, 민주주의로 회원들 모두가 평등한 관계로 경영자도 조합의 회원임. 또 데자르탱이 지역 사회에 기부하는 기금은 약4십만 달러. 데자르탱은 개안 상호간 부조 정신에 입각하고 있고, 평등, 연대, 투명성, 사회적 책임과 이타주의 상호 협동의 가치에 입각.
- 데자르탱의 사명은 활동을 통해 개인과 지역 사회 및 경제 발전에 기여하는 것. 이를 위한 활동으로서는 경제와 민주주의, 연대, 개인의 책임에 대한 교육활동을 실시함. 사명의 대상은 조합원 뿐 아니라 직원들에게도 동일하게 적용. 또한 우리의 사명은 금융 협동조합으로서 금융 서비스를 통해 우리 회원이자 고객의 경제적 이익을 지키는 것이고 안정적인 수익을 창출할 수 있도록 하는 것. 또한 지속적 발전에 대해 항상 고민함.

③ 금고 내 민주주의적 조직

- 우선 이사위원회(conseil d'administration)와 이사위원회 실무 보조하는 2명의 젊은 경영인으로 구성. 위원회 위원들은 모두 직원이 아니라 자원봉사. 15명 위원 모두 외부에서 영입했거나 퇴직자들로 구성. 감사위원회는 5명으로 구성되는 데 금고가 윤리적 운용을 하고 있는지 감시함. 이사회 산하 집행위원회, 인사위원회 등 다양한 위원회가 있고 이사회 위원들은 모두 총회에서 선출됨. 그러나 지역 기부 기금을 운영하는 책임자는 선출이 아니라 이사회가 지명

④ 지역 조합원들에 대한 책임과 활동

- 가장 중요한 것은 조합원 교육으로써 조합에서 교육 활동 실시 또한 3개 학교에서 워크숍 등을 통해 조합에 대해 교육. 학교들에 연간 5만 3천 불 지원. 대학을 제외한 모든 학교에서 요구가 있을 경우 교육활동 실시. 학교에서 하는 교육은 금융 교육으로 2개 직업 고교와 1개의 중학교에서 금융교육 워크숍. 6개 초등학교를 대상으로 학교 금고를 열어 예금 및 대출 서비스를 제공하고 있으며 장학금도 줌. 또 지역사회의 다른 조합들과 협력활동.
- 그리고 당연히 지역사회가 우리 금고에 대한 재정적 지원 요구가 있어 지역사회에 연간 43만 달러의 보조금을 기부하고 있으며, 금고가 흑자가 날 경우 조합원들에게 연간 약 230만 달러의 흑자를 분배하고 있다. 지난 3년간 이렇게 분배된 배당금은 1000만 달러에 달함. 또한 보건 관련 개선을 위한 프로그램도 있음, 이는 데자르덴이 다른 금고와 구분되는 특징임.
- 우리 협동조합금고의 위원장은 1명이고 그 밑에 10개 과장으로 구성. 보시다시피 작은 조직으로 구성되어 서비스를 제공. 각 과 당 1명의 관리자가 자문위원으로 구성되어 있는데 각 자문위원은 조합원 서비스, 퇴직, 개인 재산 관리, 투자 등에 관련된 자문위원들. 한 과가 3천 명의 조합원 고객 담당. 이 같은 과가 10개 과.
- 학생들에게 주로 하는 교육 내용은 규모 있는 경제생활을 실시함
- 각 금고가 독립적으로 운영되지만 데자르덴이라 부르는 금고연합 안에 함께 연계되어 있음
- 연합은 전체 금고를 대상으로 한 총체적 서비스를 제공. 즉, 인적, 정보자산, 재정에 관한 서비스를 제공. 연합은 각 금고 위원장이 연합 위원장을 선출. 구체적으로 말하면 신용 카드 서비스, 은행 관련 업무 서비스, 또 전체 금고 조합원들을 위한 대인 보험회사를 운영하고 있음. 각 금고들 간의 관계는 상호 부조하는 협동 조합원이고 이들이 함께 연합을 만들었기 때문에 어느 한 금고가 어려울 때 연합체를 통해 도와줌. 매년

각 금고는 돈을 각출하여 재정안정을 위한 기금을 조성.

- 각 지역 금고의 의무는 전체 금고연합이 잘 운영될 수 있도록 그 비용을 함께 충당하는 의무가 있음. 연간 우리 매출액의 3%인 연간 약6백만 달러를 연합에 납부(3백만 불은 일종의 회비-금고연합이 활동·운영하는 데 필요한 임대료, 인건비 등 온갖 비용, 나머지 3백만 불은 전산망 서비스 이용비용 등)
- 금고 연합은 각 지역 금고가 제대로 운영될 수 있도록 보조하고 감시하는 역할을 함.
- 처음 금고가 생기고 1920년 대 금고 연합이 생긴 이후 새로 생기는 지역 금고는 금고 연합의 자동 조합원으로 가입.
- 316개 지역 금고가 금고 연합 형성. 앞서 말한 보험회사는 지역 금고들을 대표해 금고 연합이 가입하여 있음.
- 퀘벡시 동부에는 11, 서부에는 9개 금고가 있음.
- 리말류에는 초기 11개 소형 금고가 있었으나 점차 시간이 흐르면서 이들 간에 합병이 이루어져 1개 금고가 있음(2000~2008년까지). 퀘벡 전체를 보면 초기에 1320개 금고가 있었으나 이후 376개로 조정. 금고 연합은 전체 지역 금고들을 총괄적으로 관리하고 각 지역 금고는 지역 기반으로 지역 이익을 위해 활동. 이후로도 점차 통합이 계속되면 376개가 360개로 줄어들 전망이다.
- 1996년을 마지막으로 더 이상 신규 금고가 만들어지지 않고 있음. 전역에 이미 충분하게 위치하고 있음
- 이사회 위원이 되려면 적어도 3개월 이상 가입한 조합원이어야 함. 총회에서 금고 위원장 및 이사회 위원 선출.
- 조합원들만이 금고 서비스(예금과 대출)를 이용. 조합원은 개인뿐만 아니라 기업도 가입 가능.
- 조합원 되려면 5달러만 내고 가입할 수 있다. 어려운 일이 아님.
- 개인에 대한 대출 금리는 고정금리(이는 캐나다 중앙은행이 지정한 고정금리), 기업에 대해서는 연합이 결정하는 데 기업에 따라 변동금리 적용. 이때 기업 대출에 대해서는 리스크에 따라 금리가 달라짐.
- 예대금리 차이는 경기 따라 달라지는 데 3%

9) 농협연맹(La Coop Fédérée)

(1) 개요

○ 역사

- 1929.12.29. 치즈생산자, 씨앗 생산자들을 중심으로 협동조합 연합회 구성
- 1923년 사무실을 몬트리올로 옮기고 활동의 확장을 통해 1924~26년까지 130%가 넘는 성장을 보임
- 퀘벡주정부도 협동조합 지원에 적극적으로 나서며 1927년 Propaganda팀을 구성, 협동의 원칙을 알리기 위한 노력
- 1929년 공황도 정부의 지원을 통해 극복함
- 1930년대초 버터·치즈, food fertilizer(?), 씨앗, 광물질비료(mineral fertilizaer) 네 개 영역에서 활동하다가 1939년 가입협동조합은 100여개로 증가, 1945년까지 가금류업, 제분업 중을 현대화시키고 낙농업 분야를 발전시킴.
- 1947년 기업들의 반발로 협동조합도 세금을 내기 시작
- 1950년대 전쟁 시기 협동조합은 크게 성장, 1,000명 이상을 고용하고 퀘벡에서 주요한 경제주체로 성장
- 1955년 도살장과 육가공을 위한 회사를 구입하고, 1958년 농부들의 요구로 석유제품을 제공하기 시작
- 1975년 58개 협동조합에서 75개 주유소를 운영
- 1980년대 이래
 - 1991년 관련 division을 합병 Olymel로 재탄생, 캐나다에서 가장 큰 돼지, 닭 수출업체가 됨
 - 1993년 닭가공업 분과 이름을 Food Flamingo로 변경
 - 1994 Sonic Petroleum이 퀘벡에서 가장 큰 연료업체로 성장
 - 2000년 Agropur에 activities의 일부 판매
 - 2004년 이름을 La Coop Fédérée로 변경

○ 조직구조

- 이사회: 15인(곡물(1), 낙농(11), 가금류(3))
- 운영진: 8인. CEO, CFO, COO(Operating Officer), Chief Legal Officer, Chief of 사업개발 및 의사소통, General Secretary, Head of HR, Head of 비즈니스 솔루션 및 정보기술
- 크게 네 개 네트워크로 구분(La coop, Unimat, Sonic, Olymel)
 - 농업네트워크: 29개 농업 분야별 네트워크 구성(제분, 씨앗, 식품연구, 포장, 메이플

시립, 조류(潮流, Filière des Marées – bâtiment), 등에서 300명이 넘는 컨설턴트를 통해 씨앗, 작물보호, 비료, 동물 영양 등에 대해 서비스 제공

- 농기구 및 관련 하드웨어: 180개 Unimat에서 25,000여 종 판매
- 에너지 네트워크: 'Sonic' 유류 제공 협동조합 Sonic 운영. 농촌지역이나 소도시지역에서 농부들이 관련 유류를 쉽게 얻기 위한 목적으로 만들어졌으며, 185개 운영. 휘발유, 경유, 연료유, 글리즈, FDE(fluide d'échappement diesel) 등 취급
- 육가공 네트워크: 'Olymel' 총 37개 육가공업체 Olymel에 9,000여명이 고용되어 있음(돼지고기, 닭고기). 캐나다에서 규모가 가장 큼. HACCP(해십) 인증. 연간 800만 마리의 닭, 4만 마리의 칠면조와 5만 마리의 돼지를 취급함

○ 역할 및 기능

- 농업분야에서의 협력
- 교육
- 네트워킹
- 혁신을 위한 서비스 제공
 - 서비스 혁신과 성장
 - 사업관리
 - 사업의 시작
 - 비즈니스 플랜 작성 등

○ 기타

- 미션: 연합회는 농부들과 가입한 협동조합의 경제적, 사회적, 환경적 발전에 기여하는 것을 미션으로 한다.
- 가치: 정직 / 평등 / 개인 및 상호간의 책임 / 연대

(2) 인터뷰 주요내용

- 방문일시 : 2013. 5. 15(수) 9:00~11:30
- 방문장소 : 회의실
- 담당자 : Vincent Cloutier
- 주요내용 : 농업협동조합연맹 구조/회원/역할 및 재정상황에 대한 프레젠테이션



① 조직유형

○ 협동조합 연맹(농업부문)

② 역사

- 1922년: 협동조합 연맹의 시작. 138,000개 소농이 있었음(최저생활 농가). 당시 주요 농업 생산물은 귀리(oat) 말(horse)이 많았기 때문. 또한 버터공장, 마차 운영, 치즈생산, 씨앗 생산 등 많은 협동조합이 있었으며, 이들을 중심으로 현재의 협동조합 연맹이 시작됨
- 진화의 시기: 2차대전 후 가격의 폭락. 이후 정부는 농가를 산업화하고자 했고, 그 결과 협동조합 수는 200개(1937년)에서 600개(1948)로 급속하게 증가함. 1,000명 이상을 고용하고 퀘벡의 주요한 경제주체로 성장
- 이후 육가공 회사 구입, 석유관련 물품 제공, 주유소 운영 등 지속적으로 사업을 확장하고, 1991년 Olymel 출범 후 캐나다에서 가장 큰 돈육, 가금류 수출업체로 성장. 1994년 Sonic이 퀘벡에서 가장 큰 연료업체로 성장
- 2004년 이름을 현재의 La Coop Fédérée로 변경

③ 조직구조

- 이사회(단위조합에서 선출) - 80개 단위조합(62,000개 개별조합의 단위조합)
- 이사회 임기 3년, 총 15명 회원 농민으로, 곡물분야 1인, 낙농분야 11인, 가금류 3인으로 구성
- 연맹 + 단위조합 = 협동조합 네트워크. 단위조합과의 관계를 설명할 때 협동조합 네트워크라고 설명.
- 연맹 운영진: 8인. CEO, CFO, COO(Operating Officer), Chief Legal Officer, Chief of 사업개발 및 의사소통, General Secretary, Head of HR, Head of 비즈니스 솔루션 및 정보기술
- 연맹 총 9,583명 고용(크게 5개 부문: 농업생산관련 자재 공급 / animal product(가금류, 양돈, 유제품 / 곡물판매 / 에너지 / 농기구 판매)
- 80개 단위조합에서 15,000여명을 고용하고 있으며, 연맹은 직접 농가에 관련 농자재를 판매하는 것이 아니라 단위조합을 통해 판매하고 있음. (협동조합 네트워크 내에서 연맹은 일종의 브로커 역할)
- ex) 양돈의 경우, 농가 하나가 혼자서 돼지를 키우기 위한 모든 과정에 필요한 장비와 작업, 도축, 유통과 판매, 수출 등을 담당할 수 없기 때문에 이 과정을 총괄하는 조직으로 연맹이 존재하고, 단위조합과 업무를 분담하여 효율을 높이는 구조.

④ 재정현황

- 협동조합 네트워크(연맹+단위조합) 총 매출 7.7조원, 자산 2.2조원
- 농협연맹 매출: 2013년도 매출 약 5조원. 2.6조원은 물품 공급, 2.3조원은 올리멜을 통한 판매
- 80개 단위조합 매출: 2.8조원
- 지난 5년 간 배당금
 - 농협연맹: 약 125억
 - 개별 협동조합: 약 78억

⑤ 사업내용 및 방식

- 크게 두 개의 활동분야로 나뉨: 농가에 필요한 자재공급 + 올리멜을 통한 시장판매
- 자재공급 및 판매
 - 농업생산 관련: 종자, 비료, 제초제 등 공급. 퀘백 농업 생산 자재공급의 25~50%차지

- animal product: 낙농 유제품, 양돈, 가금류 부문에 공급. 시장점유율 20~40%
- 곡물관련 분야: 퀘벡 농가에서 생산한 곡물을 사들에 세계 시장으로 판매
- 에너지: 석유소닉에서 에너지소닉으로 이름 변경. 석유 의존도에서 벗어나 에너지 공급원을 다원화하는 취지로 만들 분과
- 농기구 판매: 유니마트(unimat)를 통해 농업기구 등 부자재 공급. 현재 매출 2억 5천만 달러이나 향후 성장이 기대되는 분야임

○ 올리멜

- 올리멜을 통해 전 세계 60여 개 시장에 돼지고기, 닭고기 판매

○ 아그리코(비료), 락달(도축장, 비료), 비료유통센터(셀레리 소재), 석유 공급기지, 돼지 도축장, 가금류 가공시설 등의 일종의 자회사 운영. 수익은 모두 조합 수익이 됨.

⑥ 퀘벡주 농업의 특징

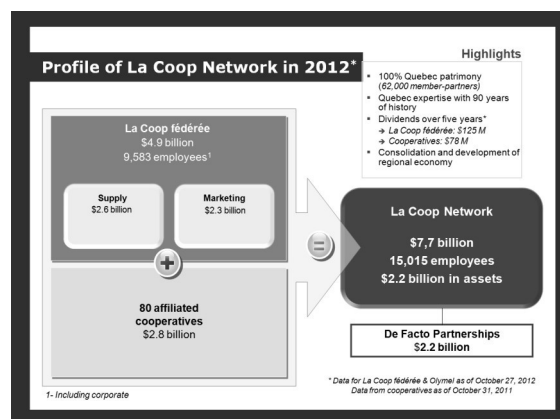
- 농가의 수는 점점 줄어들고 농가 규모는 점점 커지고 있으나 북미에서는 여전히 가장 작은 규모임(약 30,000개 농가, 농가당 약 100ha 소유(캐나다 평균 350ha)).
- 농가소득은 2011년을 최고로 하여 2012년 다소 주춤했지만 2013년도 좋은 것으로 예상. 농가 소득이 높은 이유; 퀘벡 농업공급관리 정책이 성공적이어서 옥수수 등 다양한 농산물이 좋은 가격을 받을 수 있었고; 저금리 정책을 통한 비용절감 효과 등
- 업종별 소득 특징
 - 가금류, 달걀 업종이 수익이 좋은 편이고, 양돈은 수익이 어려운 편. 양돈의 경우 돼지고기 가격과 사료인 옥수수 가격이 비슷해지고 있는 추세임.
 - 유제품의 경우 상황이 양호하지만 농가 규모가 작아 경쟁력이 높지 못함.
- 농지투기 금지: 84~85%의 농지가 실제 농업활동을 하는 농민들 소유. 나머지 15%는 개인이나 회사 금융기관 등 경작활동을 하지 않는 자들이 소유. 외지인농지 인수법¹⁴⁾과 농지보호법¹⁵⁾ 등이 투기자본의 농지침탈을 막는 법적 근거가 되고 있음.
- 공급관리: 생산자/농가들이 공정한 임금을 받기 위함. 양돈, 축산, 곡물은 공급관리를 하지 않지만 유제품, 달걀, 가금류는 공급관리를 함. 국내 생산 통제를 위함이 아닌 수급 균형을 맞추기 위함임. 이를 통해 수입 농산물과의 경쟁에서 가격 안정화 가능.
- 관세부과: 200~300%의 관세를 부과해 저가 외국 농산물 수입을 막고 있음.
- 수입안정보장제도(ASRA): 양돈, 축산, 곡물생산을 주 대상으로, 생산비용을 계산하여

14) la loi sur l'acquisition des terres par des non residus: 퀘벡시민이 아니면 농지를 살 수 없음.

15) la loi sur la protection du territoire agricole: 도시화로부터 농지를 보호하는 법안. 건축허가를 내주지 않음으로써 농사 이외의 목적으로 사용하지 못하게 함.

시장가와 비교하고, 시장가보다 생산가가 높은 경우 국가가 개입하여 보전, 역의 경우 보전 없음. 비용부담은 국가가 2/3, 농가가 1/3, 국가와 농민 개인이 공동부담.

- 퀘벡 농업의 우려점: 농가부채가 점점 높아진다는 것과 캐나다 환율 변화(원유가격과 연동)에 의한 타격



10) Ste-Foy 지역 협동조합 IGA(Coop IGA Ste-Foy)

(1) 개요

○ 역사

- 1972년 17명 조합원으로 시작

○ 조직구조

- 150명 고용, 2,600명 조합원(아모스 근교 거주지)

○ 역할 및 기능

- 협동조합을 통해 자신들의 지역사회를 발전시키고 경제적인 수익을 올릴 수 있다는 가치관을 가진 소매업체

○ 기타

- 2002년까지 회원들을 대상으로만 서비스 제공. 지금은 모든 시민에게 서비스 제공
확장: 지역사회 일자리 제공을 위한 이사회의 결정
- 식품협동조합연합회 회원사(CQCM 연합회 중 하나로 총 64개 조합이 소속되어 있음)
- 지역 CDR의 조합원
- 매년 100,000달러를 11개 지역사회 조직들을 위해 사용
(지역 라디오, 주거, 난민, 환경 등 지역발전 조직들)

(2) 인터뷰 주요내용

○ 방문일시 : 2013. 5. 17(금) 11:00~12:00

○ 방문장소 : 재경부 회의실

○ 담당자 : Ramond Lapointe

○ 주요내용: 소개, 역사, 현황 및 협동조합과 IGA프랜차이즈 관계 등 인터뷰



① 조직유형

○ 개별협동조합(IGA 프랜차이즈)

② 역사

○ 1975년 : 소비자협동조합으로 출범, 한 개의 슈퍼마켓(IGA프랜차이즈 형태) 소유

③ 조직구조

○ 직원 225명

○ 조합원(고객, 소비자) 16,000명

– 주간 평균 23,000명이 고객(소비자)

○ 연간 매출액은 46백만 임. 225명직원이 우리 협동조합에서 일하고 있음.

④ 사업내용 및 방식

- 1975년 창립이후 1998년까지 적자, 1999년 이후 흑자
- 매년 250000불을 우리협동조합의 시설(설비)로 투자
- 우리 coop의 특별한 점은 슈퍼마켓에서 진열되는 상품의 다양성
- 또한 우리 coop는 직원들에게는 근무여건을/ 고객(조합원)에게는 양질의 서비스를 제공하는 것에 많은 강조점
- 우리 coop는 협동조합간의 협력(intercoopeartion)에 힘쓰고 있음. 다른 분야의 협동조합과 협력하여 프로젝트를 같이 수행한다든지 협동조합을 운영하는 방법들을 공유
- 2009년도에는 CDR로부터 11개의 탁월한 coop중의 우수협동조합(coop d'excellence)로 선정됨
- 2001년도에는 데자르탱으로부터는 상업상(prix commerciale)을 수상
 - 이 상은 협동조합뿐만 아닌 모든 기업들도 후보
- 퀘벡내의 실업계(界)로 부터도 많은 상을 받음
- 우리의 가장 큰 자부심은 우리가 협동조합이면서 동시에 퀘벡주내에서 가장 효율적인 기업이라는 점

⑤ 기타

- 협동조합간의 협력(intercoopeartion)의 내용
 - 우리는 같이할 수 있는 장(場)을 마련하여 다른 분야의 coop들과 서로 알도록 함.
 - 우리는 일종의 가게(상점) magasin 열어서 (이 상점의 성격은 박람회 같은 것) 여러 분야의 협동조합간 자연스럽게 서로를 알아가도록 함.
 - ex) 최근의 가게에는 모든 분야에서 13개 coop이 참석함. 프레젠테이션의 서두에서 말한 주간 평균 23,000명이 고객(조합원)과 다른분야의 협동조합이 서로 인지하게 됨
 - 퀘벡내에 작은 규모의 coop을 지원하는 것도 한 예가 될 것임.
 - 우리 coop의 매장 내에 작은 공간을 별도로 마련하여 작은 규모의 coop의 상품을 진열하고 판매함
 - ‘소코데비’(조직이자 협동조합)는 국제간(주로 제3세계) coop을 지원함(베트남, 중국, 아프리카, 남미 등등)

11) 몬트리올 꾸러미협동조합(En direct de la ferme)

(1) 개요

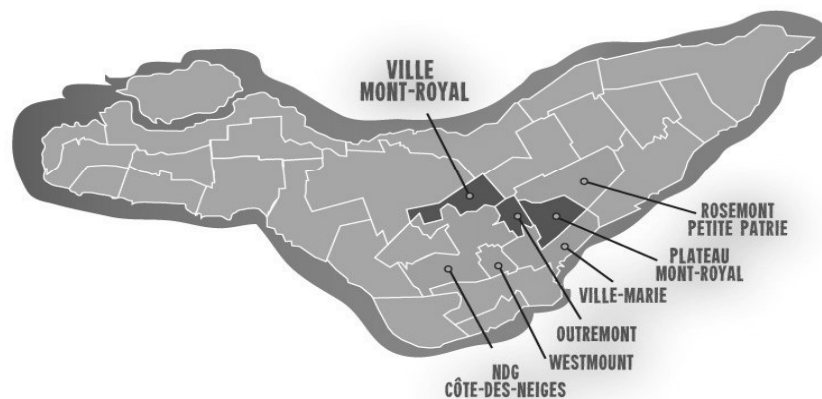
① 조직구조

- 협동조합. 조합원 출자금 10달러. 총회에 소비자 회원으로 참여.
- 생산자: 생선(4), 고기(10), 치즈(4), 유제품(2), 빵(4), 채소(9), 과일(3), 기타(13) 등으로 구분하여 생산자 소개
- 총회

② 역할 및 기능

- 로컬푸드와 유기농 구매를 핵심사업으로 함
 - 2인 또는 4인용으로 구성된 꾸러미를 거점배송하는 방식
 - 다양한 레시피 제공
 - 거점배송이 어려운 경우 배송료 25\$ 부담
- 거점배송지(몬트리올)
 - 수요일 6pm~9pm: 3곳
 - 목요일 5pm~8pm: 4곳

- Livraison le mercredi de 18 h00 à 21h00
- Livraison le jeudi de 17 h00 à 20h00
- Territoires desservis à venir



(2) 주요인터뷰 내용

- 방문일시 : 2013. 5. 13(월) 15:00~17:00
- 방문장소 : 사무실
- 담당자 : Bertrand Noel
- 주요내용 : 사업의 역사, 현황, 협동조합으로 했을 때의 지원과정 등 인터뷰



① 조직유형

- 구매(소비) 협동조합

② 역사

- 2012년에 협동조합으로 출범하였음.
- ‘계약적인 회사’(entreprise conventionale-일반회사에 흡사)로 현재와 같은 사업을 하다, 1년전 법률적인 위상을 협동조합으로 변경함

- 전환이유는 일반회사일 경우 사업을 6개월밖에 지속되지 않았음. 이외에도 철학적인 배경(이익추구에서 관계 그 자체가 중요, 협동조합의 민주주의 요소 등)도 일조
- 일반회사 일때는 ‘비즈니스’ 관점에서 접근했지만 협동조합은 인간적으로 접근하는 것이 차이라고 할 수 있음.

③ 조직구조

- 250명의 조합원으로 구성
 - 생산자 30명은 회원이 아님
 - 출자금은 10달러임
- 상위조직으로 CDR이 있으나 독자적으로 활동
 - CDR로부터 이사회의 구성 또는 교육에 대한 자문을 받음
- 의사결정은 5명의 이사들이 결정
 - 이사회의 이사는 5명임(이사회 의장 1인, 부의장 1인, 이사 3인)
 - 이사회는 3달에 한번씩 개최
 - 1년에 한번 조합원이 참여하는 총회를 개최
 - 총회 외의 작은 파티 등의 미팅도 개최함
- 직원과 역할
 - 보통 3명(가끔 외부에서 1명이 올 때도 있어 3명내지 4명임)
 - 홈페이지와 커뮤니케이션, 생산제품모으기, 배달바구니채움, 배달, 예산계획, 이메일담당, 회계담당 등
 - 직원은 상근직이 아니라 파트타임이고, 원래 직업은 부동산업임
 - 수요일만 출근하여 근무
- 협동조합의 매출액
 - 한 주에 5000불, 한해에 200,000불로 적은 규모임
 - 조합원의 1/10정도만 매주 주문함
 - 6,000불 정도는 운영비로 사용
 - 일년에 한번도 주문하지 않는 조합원도 있음.

④ 꾸러미 상품 선정기준

- 농장선정(작은 농장이 주임)의 조건은 화약제품을 쓰지 않을 것, 생산물의 질, 맛 이라는 기준에 의해 생산물 선정. 이외 사육조건(동물의 경우, 가령,호르몬제같은 약품을 투여하지 않을 것)도 포함됨

- 적어도 5년간은 화학물질(농약)을 쓰지 않은 친환경적인 토지, 경작지를 찾는 것이 중요함. 그러니까 언제나 어느 정도는 소비자의 수요(주문)과 생산자의 공급간에 편차가 있음
- 지역에서 생산하는 물품을 우선 구매 하는 것도 우리 협동조합의 원리
 - 그 이유는 지역경제를 활성화하기 위해서이고, 또한 가능한 비싸지 않게 조합원들에게 전달하기 위함임
- 30명의 소규모의 농장주인들로부터 농작물을 받아 꾸러미로 만들어 250명의 조합원에게 매주 수요일에 납품
 - 250명이 등록된 회원(조합원)이고 한 주에 보통 40꾸러미를 배달함
- 일주일에 구매할 것을 조합원에게 강제하는 것은 아니고, 한 달에 한 번도 좋고 소비자가 원할 때 보통 한 주에 한 번이나 두 주(한 주보다 주문량이 큼)에 한 번 주문이 보통임

⑤ 사업내용 및 방식

- 꾸러미 한바구니 당 가격
 - 부부에게는 115불, 가족(4인)가격은 185불
- 꾸러미는 규격화 되어 있음.
 - 유제품 3개, 4개의 프로테인(이중 3개의 생선), 7-8개는 야채(또는 감자), 빵(또는 잼) 등이 도식임
 - 이 도식에 따라 기본골격은 갖춰지지만 그때 마다 조금씩 생산품이 다름
 - 또한 계절에 따라 많은 차이가 있음. 가령, 겨울에는 채소(감자, 당근)를 구성할 수 없음.
- 생산품의 수집 및 배달
 - 생산품을 이곳 협동조합에서 수집함. 수요일 아침(늦어도 목요일)에 생산자들이 협동조합으로 오기도 하고 우리가 생산자에게 가서 수집하기도 함
 - 30명의 생산자들이 있는 곳은 1시간 내지 2시간 이내에 있는 곳 들임.
 - 맛별이 부부들은 좋은 물건을 살 수 있는 여건이 쉽지 않기 때문에, 좋은 물건을 제공할 수 있는 장점이 있음
 - 소비자들은 몬트리올 다운타운에 살고 있고 3시간 이내에 배달이 가능한 곳에 거주
- 생산자들이 이 협동조합과 거래하면서 얻을 수 있는 혜택
 - 매주 정기적으로 주문(2,000불 또는 3,000불 정도)하는 것이 작은 농장(큰 농장이 아니고 작은 농장이라는 것이 중요) 에게는 수익창출이 됨
 - 1년 전에는 보통회사였으나 협동조합으로 전환했고, 전환 전후 회사의 성격은 똑같지

만 협동조합으로 전환 후 인간적인 관계가 좋아진 것이 장점

- 전환이후 15명 정도의 조합원이 증가하였음.

○ 생산자들과의 가격협상

- 생산자와 협동조합이 협상을 통해 결정함

- 작은 농장에 가혹하게 대하지 않는데, 조합원뿐만 아니라 생산자와도 일을 하기 때문이며, 일반적인 채소가게보다 가격이 싼.

○ 협동조합으로 전환 이후의 장점

- 일반회사에서 협동조합으로 전환할 때 생산자나 소비자 상호간 활발한 교류가 가능해지고, 조합원(소비자)들이 재정이나 회계에 참여를 하기 때문에 운영이 투명하게 진행

- 예를 들면, 요쿠르트의 맛이 좋다면, 소비자가 생산자를 알고 싶어 하고 우리 협동조합이 광고를 하는 셈이며, 생산자와 소비자를 연결해 주는 역할을 하는 셈임

○ 협동조합 조합원증대 노력

- 조합원 확대를 위해서는 입소문, 웹사이트, 얼마간의 광고 등을 하는데 제일 중요한 것은 조합원들의 입소문임. 입소문은 신뢰가 있고 재빨리 퍼짐.

○ 유사한 협동조합 존재여부

- 공정(equité)이라는 명분으로 지역의 산물을 공급하는 협동조합이 지금으로선 퀘벡내에서 많지 않음

- 그 이유는 제품의 생산 뿐만 아니라 꾸러마의 설계, 배달 등의 공정이 가미되기 때문에 생산자나 협동조합에서 할 일이 많기 때문임

- 이런 이유로 80-90년대에는 이런 협동조합이 인기였지만 지금은 쇠퇴하였음.

- 우리 협동조합과 경쟁이 전혀 없는 건 아니지만 그리 심하지 않음.

⑥ 기타

○ 공화주의적 공화주의적 공공학교(republicain publique)에서 협동조합을 접했고 그 이후로도 독서를 통해 협동조합을 학습

○ 협동조합 가입시 따로 협동조합교육은 하지 않음.

○ 조합원이 협동조합에 대해 잘 인지하고 있지는 않지만, 조합원들이 협동조합에 대해 잘 알고 있는 경우가 더러 있음.

○ 현재 조합원 배당은 없지만, 향후 수익성이 좋아지면 배당할 예정임

○ 현재 부채는 없고, 사무실은 월 1,000불의 임대임

12) 우타우에 지역 연대마켓(MSRO)

- 방문일시 : 2013. 5. 21(화) 9:00~10:30
- 방문장소 : MSRO 사무실
- 담당자 :
- 주요내용: 꾸러미사업 내용/회원 관리/재정 상황 등 인터뷰



① 조직유형

○ 연대협동조합

② 조직구조

○ 총회 / 이사회 / 위원회(선정위원회, 의사소통위원회) 구조

- 총회: 연 1회
- 이사회: 소비자(4명) + 지지자(생산자)(2명) + 직원(1명) 총 7명으로 구성

- 선정위원회: 생산자와 소비자가 함께 구성되어 있으며 운영과 관련한 주요한 사항을 결정하는 조직으로 비정기적으로 자주 모임. 판매품 선정, 생산자를 조합원으로 할 것인지 여부 결정, 매출액에 대한 생산자 대 조합 비중 선정 등의 결정을 함
- 의사소통위원회: 운영 초기 한 달에 한번씩 모였으나, 선정위원회가 원활하게 작동하기 때문에 현재는 작동하고 있지 않음.

○ 조합원: 소비자(2,000명) + 직원(4명) + 생산자(50명)로 구성¹⁶⁾

- 조합비: 첫째 소비자(연간 25달러) + 생산자(100달러)
- 첫째 이후 소비자(연간 25달러) + 생산자(수익의 0.05%)
- 소비자의 경우 연 이용료 25달러를 지급하지 않는 경우 자동 조합원 자격 박탈됨.

○ 자원봉사자: 직원 4명 외에 약 50명의 자원봉사자가 있으며 다양한 역할을 하고 있음

- 대부분의 자원봉사자들은 조합원임
- 매장에서 소비자 응대, 인터넷 응대, 상품의 포장, 물건 픽업 시 필요 서비스 제공, 총회 준비 등

※ CDR 회원으로 연 125불의 회비를 내고 있음.

③ 역사

○ 2008년 7명의 설립자로 시작

- 이유: 지역의 거대 유통업과 다른 조직을 소비자들이 기대했기 때문.
- 현재 판매하는 대부분의 상품이 일반 마켓에서는 살 수 없는 것들로 구성되어 있고, 극히 일부만 일반 마켓에서 판매되고 있음.

④ 사업내용 및 방식

○ 주문판매 + 일부 매장판매

- 주로주문판매임
- 매장판매의 경우 법적으로 매출액의 51%까지 조합원 판매, 49%는 비조합원에게까지 가능하다 비조합원을 대상으로 하는 매장매출이 많지는 않음. 비조합원의 이용은 5%미만임.

○ 소비자들 주문 품목을 사무실에 모아 놓으면 소비자들이 직접 픽업하는 시스템

16) 연대협동조합법상 조합원은 이용자(소비자) + 노동자 + 지원자(support) 중 2개 이상의 이해관계자로 구성되어야 함. MSRO의 경우 세 이해관계자 집단이 모두 조합원임.

- 배달 서비스 없음
- 온라인을 통한 주문(월요일 저녁 11시 30분까지) - 사무실로 물건 집결(수요일, 늦어도 목요일 오전) - 소비자들이 직접 픽업(목요일 혹은 금요일)
- 전체 매출액중 83%를 생산자가, 17%를 조합이 가져감. 일반 마켓은 30~36%를 생산자로부터 가져감.
- 생산자 · 소비자 모두 반경 150키로미터 내에 거주하고 있음.

○ 사업 현황

- 등록된 2,000명 조합원 중 매주 약 1,000명이 주문에 참여
- 매출: 연간 약 7억(70만 달러)
 - 2012년 매출액 68만 3천 달러에 회비를 더하면 71만불
 - 이 중 생산자에 57만 5천 500불 지급, 조합의 이익은 14만 3천불. 14만 3천불 중 운영비로 13만 6천불 사용
 - 2012년 순수익은 7천불, 약 700만원 정도임

MARCHÉ DE SOLIDARITÉ RÉGIONALE DE L'OUTAOUAIS
RÉSULTATS
EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2013

	2013	2012
PRODUITS		
Contribution des membres consommateurs (회비)	14 145 \$	11 485 \$
Contribution des membres producteurs (생산자)	1 080	810
Dons et autres revenus	2 927	6 303
Charges de gestion	112 578	112 578
Intérêts	16 912	32 500
Autres	570 899	63 235
718 541	804 635	
COÛT DES MARCHANDISES VENDUES		
Marchés	570 662	643 209
Attribution aux bénévoles (봉사비)	4 903	4 163
575 566	647 372	
BÉNÉFICE BRUT (이익)	142 975	155 263
CHARGES D'ADMINISTRATION (annexe A) (관리)	135 288	140 920
EXCÉDENT D'EXPLOITATION (회계이익)	7 187	14 293
AUTRES PRODUITS ET CHARGES		
Gains sur disposition d'immobilisations	-	1 872
EXCÉDENT AVANT IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	7 187	16 165
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		
Impôts	-	-
EXCÉDENT	7 187 \$	16 165 \$



13) 장애인고용 연대협동조합(Les serres de l'Unicité, Coop de solidarité)

- 방문일시 : 2013. 5. 21(화) 11:00~12:00
- 방문장소 : 사무실
- 담당자 : Guillaume Venne
- 주요내용: 작업장 안내, 운영 현황 및 매출, 특징 등 인터뷰



① 조직유형

- 소비자 협동조합

② 조직구성

- 운영위원회 5인으로 구성
- 구성: 소비자(250명, 조합원) + 직원(3~4명) + 생산자(30명)로 구성
 - 조합원 가입비: 평생 10달러(상징적인 수준임)

- 홈페이지에서 제공하는 정보 외에 별도로 협동조합에 대한 교육을 제공하고 있지는 않음. 1년에 한번 총회, 비정기적인 이벤트 등을 제공하고 있음. 현재 배당은 없고 수익 개선에 따라 배당을 고려하고 있음.
- 직원은 모두 파트타임임
- CDR(지역개발협동조합) 및 CQCM의 회원사이기는 하지만 독립적으로 분리되어 사업에는 거의 영향을 미치지 않음

③ 역사

- 일반기업에서 협동조합으로 전환
 - 일반기업으로 약 6개월 운영하다가 협동조합으로 전환하여 현재 1년째 운영 중
 - 전환과정에서 CDR의 교육을 받았으며 특히 운영위원회, 이사회 구성 및 운영에 대한 조언을 지속적으로 얻고 있음
 - 사업전에도 같은 사업을 했는데, 협동조합으로 전환하면서 소비자가 오히려 증가함. 조합원들 사이에 입소문 때문임.
- 전환 이유
 - 사업적 어려움을 타파하기 위해
 - 관계를 중요시하고 민주적인 운영의 원칙을 존중하는 삶의 철학이 반영됨
 - 인생의 흥미와 사회의 유익함을 추구하기 때문

④ 사업내용 및 방식

- 250명 조합원을 대상으로 매주 수요일 꾸러미 배달(로컬푸드) - 매장판매 없음
 - 수요일오전 생산자들이 협동조합에 물건을 가져오기도 하고, 직접 생산물을 수거하러 가기도 함. 보통 1시간 이내, 혹은 2시간 이내 거리에 생산자들이 있음.
- 가격: 2인가족 기준 115 CAD / 4인 가족 기준 185CAD
 - 가격결정방식: 합의에 의함. 보통은 일반 채소가게보다 싸게 공급함.
 - 소비자들도 몬트리올 시내에 거주하면 3시간 이내 배달 가능한 곳에 거주하고 있음
- 꾸러미 구성
 - 계절에 따라 차이가 많고, 겨울에는 채소가 거의 없음
 - 기본적인 포맷은 유제품 3개, 단백질 4개(이중 3종은 생산), 7~8개 채소 혹은 감자, 빵의 크기 4가지로 구성되어 있음.

○ 농장선정 기준

- 몬트리올 근교의 생산물만 취급. 부득이한 경우도 300km이하에서 조달
- 캐나다에서 생산되지 않는 제품(예 올리브 오일)의 경우 공정무역 원칙, 영세한 생산자 및 환경을 추구하는 생산자로부터 물품을 구입함.
- 육류 및 유제품은 공장사육(좁은 우리 생활 등)이 아닌 동물복지적 관점에 입각한 곳에서 생산한 것만 사용. 생산자조합원의 제품은 자연에서 생산된 것을 먹고 자연속에서 사육되고 호르몬제 등으로부터 자유로움.
- 과일 및 채소류는 화학비료 없이 생산된 유기농 인증제품임. 몇몇 제품은 유기농 인증제품이 아니지만 인증 과정에 있음. 그러나 인증과정에 있지 않은 경우에도 유기농 재배방식을 따르고 있음. 이는 몇몇의 아주 작은 소농에게는 유기농 인증 비용이 부담되기 때문이며, 이런 연유로 소농의 생산물 구매를 보다 선호함.



⑤ 사업현황

- 등록된 250명 조합원 중 한 주에 보통 40꾸러미를 배달하고 있음. (약 1/10)
- 빈도: 1주에 1번 혹은 2주에 1번
- 매출: 한주 약 500만원, 한해 약 2억원. 매우 적음.
 - 이중 약 6,000만원이 인건비로 사용(모두 파트타임, 수요일에 집중적으로 바쁨)
 - 차량 2대를 운영하고 있음



V. 정책적 함의



V. 정책적 합의

1. 사회적경제

- 퀘벡의 사회적경제는 1960년대 소위 ‘조용한 혁명’, 1980년대 ‘신자유주의’와 이에 대한 대응, 1996년 ‘경제, 사회미래에 관한 정상회담’이라는 역사적 과정을 겪으며 발전되고 안착된 퀘벡 나름의 독특한 사회적경제 시스템
- 1996년 경제정상회의와 같이 노동운동, 시민사회, 협동조합, 정부의 협력적 거버넌스 구조를 구축함으로써 사회적경제 정책을 형성
 - 사회적경제 영역은 정부와의 협력체계를 기반으로 확충
 - 지역, 업종별 네트워크 구축을 통해 다양한 협력과 연대관계가 활성화
- 퀘벡의 사회적경제는 1996년 ‘경제, 사회미래에 관한 정상회담’ 이후에 탄생한 퀘벡만의 사회적경제기반 네트워크 조직인 ‘샹티에’가 주도하는 구조로 활성화되어 왔음.
 - 사회적경제조직(연대협동조합, 사회적기업, 비영리사업체 등)의 설립과 정착을 지원
 - 조직경영 시스템 안정화, 교육훈련, 설비투자기금, 자립위한 홍보, 사회적경제조직 네트워크 화 등
 - 민주적 운영 및 사람중심의 사회적경제 생태계 구축지원
 - 민주적 풀뿌리 조직의 가치, 노동조건 개선을 위한 다양한 도구 및 제도적 장치개발
- 다양한 사회적경제 지원금융(발전자본, 연대금융, 정부금융 등)을 조성하여 운영
 - 신탁, 정부, 민간, 노동자 등 다양한 주체들이 참여하는 기금 형성
 - 높은 금리의 장기대출, 프로젝트를 통한 지원 등

2. 협동조합

- 퀘벡정부와 협동조합 운동간 긴밀한 파트너십 구축
 - 정부와 협동조합은 협동조합 개발을 위해 노력하고, 장기적 목표를 설정하며, 협동조합개발 협약을 체결하여 사업을 추진함.
 - 신규협동조합 창업, 신규 고용창출 및 고용유지 효과, 회원대상 활동 및 교육, 협동조합 모델 홍보 등
 - 1985년 이래 정부와 협동조합은 협약을 갱신해 왔으며, 이 이면에는 다수의 신규 협동조합 설립으로 일자리 창출 및 유지효과, 낙후지역을 중심으로 한 고용창출, 민간기업에 앞서는 생존률 등이 이유임

- 협동조합을 위한 금융조달과 전문적 지원
 - 협동조합에 대한 금융조달 및 전문적 지원으로 민간부문과 공정한 경쟁가능
 - 퀘벡투자금융 등에서는 협동조합을 위한 금융수단 제공
 - 전문적 지원은 연맹, CDR, 경제발전 파트너 및 은행 등이 제공함
- 협동조합 간의 강력한 네트워크
 - 퀘벡주내에는 부문기반 네트워크 조직과 지역기반 네트워크 조직인 CDR이 존재
 - 부문기반 네트워크는 소속된 협동조합들의 결속을 강화하는 역할
 - CDR은 지역협동조합이 신규 협동조합을 지원하도록 함으로써 신규협동조합 개발을 촉진
- 한편, 1997년 퀘벡주 의회는 협동조합법을 개정하여 연대협동조합 설립을 허용
 - 연대협동조합은 조합이 제공하는 서비스를 이용하는 자와 본 기관에서 일하는 노동자를 동시에 조합원으로 인정함. 더 나아가 연대협동조합의 목적을 실현하는데 경제적이고 사회적인 관심을 가진 외부인 또는 기업도 조합의 구성원이 될 수 있음. 이러한 구성원을 여기에서는 후원조합원(supporting member)으로 명명함

3. 충남 협동조합정책에 대한 합의

1) 협동조합 거버넌스

- 퀘벡주의 협동조합 정책은 주정부의 협동조합영역, 사회적경제영역, 대학 등 연구기관, 각종 기금 등이 유기적인 연계체계를 구축하여 추진되고 있음.
- 충남도의 협동조합정책도 자치단체-사회적경제영역-연구기관-기금 등과 유기적 연계체계를 구축해야 함
- 또한 충청남도과 개별 협동조합을 연계하는 조직을 설립하여 운영할 필요성이 있음.
 - 퀘벡의 경우 CQCM이 여기에 해당됨
 - 충남의 경우 기존 8개 개별협동조합법에 의한 협동조합과 도단위 연합회, 새로운 협동조합이 참여하는 총괄조직을 구성하여 이를 통해 신설협동조합 창립을 지원하고, 기존 협동조합의 경쟁력 강화를 지원함
- 따라서 충청남도과 협동조합 총괄조직, 대학 등 연구기관, 협동조합 지원 기금 등간의 거버넌스를 구축할 필요가 있음.

2) 협동조합에 대한 자치단체 지원

- 퀘벡 협동조합의 특징 중의 하나 역시 주정부가 협동조합 육성을 위한 다양한 지원시책을 도입하고 있다는 점임
- 따라서, 충남도 역시 협동조합을 지원하기 위한 다양한 시책을 추진할 필요성이 있음.
 - 협동조합 관련 제도적 장치마련, 협동조합 관련 통계 생산, 협동조합 관련 재정수단 정리, 협동조합 법률, 운영, 경영에 대한 훈련과 정보제공, 연구 및 전략적 관찰, 협동조합 진영, 정부, 민간과의 유대관계 유지 등의 기능을 명확히 함

3) 협동조합 지원기금 조성

- 퀘벡의 경우 협동조합의 신설 및 운영을 위한 다양한 지원기금을 주정부에서 마련하여 CQCM을 통해 지역개발협동조합(CDR) 및 개별협동조합에 지원하고 있음.
- 충남의 경우 협동조합 특히, 새로운 협동조합의 활성화를 위해 충청남도 및 민간차원의 협동조합 금융을 조성할 필요가 있음.
- 가장 이상적인 방법은 기존의 신탁이나 새마을금고를 협동조합으로 신설하는 방안이 있으나, 현재 신규 허가가 나지 않기 때문에 충청남도가 펀드를 조성하고 다양한 협동조합이 참여하는 협동조합 펀드를 조성하여 지원하는 방안이 바람직함.

4) 지역사회개발을 위한 협동조합 육성

- 캐나다 퀘벡의 CDR과 같이 지역사회개발을 위한 수단으로서의 협동조합 제도를 충남도에도 도입하여 활성화 하는 방안을 모색할 필요가 있음.
- 충남의 경우 60% 이상이 협동조합의 조합원이지만, 대부분 조합원 개인의 삶의 질 향상을 위해 협동조합을 활용하고 있음.
- 따라서, 협동조합이 지역사회의 문제를 해결하고 낙후지역의 빈곤문제를 해결하기 위한 수단으로서의 기능을 담당하는 지역사회개발 협동조합을 설립하여 지역사회 활성화를 추구할 필요가 있음.

[참고문헌]

- 경기복지재단, 경기도 사회적기업 투자지원재단 설립방안에 대한 연구, 2011.
- 김창진, 녹색평론, 통권 126호, 2012년 9-10월, 녹색평론사, 2012.
- 김창진, 캐나다 퀘벡 사회적경제의 현황과 시사점, 계간 협동조합네트워크, 통권 60호, 2013.2, 사단법인 한국협동조합연구소, 2013.
- 충남발전연구원, 충남사회적경제연구회 자료집, 2011,
- 한국사회적기업진흥원, 2012년 한국사회적기업진흥원 해외정책연구연수 결과보고서, 2012.11
- Fiducie presentation 자료
- Gerard Perron, 협동조합과 지역사회개발 : 캐나다 퀘벡주 협동조합발전구조, 협동조합과 지역사회발전, 충남발전연구원, 2013.
- Réseau d'investissement social du Québec
- Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français*, Jean-Pierre Girard avec la collaboration de Suzi Brière, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, IRECUS, Université de Sherbrooke, 1999; Gerard Perron, 협동조합과 지역사회개발 : 캐나다 퀘벡주 협동조합발전구조, 협동조합과 지역사회발전, 충남발전연구원, 2013.
- Marguerite Mendell, Financing the Social Economy in Quebec, makingwaves volume 20, number 3, 2009.
- 퀘벡주 협동조합과, Le developpement cooperatif au Quebec, 2013.

[부 록] 퀘벡 연대협동조합

1. 퀘벡 연대협동조합의 배경

- 퀘벡주는 1980년대부터 민간단체와 주정부가 지역사회의 5대 이슈 논의를 통해 지역문제 해결을 도모해왔으며, 아래 5가지의 문제에 대해 민관이 공동으로 대처

1. 지역발전
2. 시골마을의 소멸 또는 근린서비스 시설의 폐업
3. 보육시설 등 탁아서비스의 발전
4. 노동통합의 문제
5. 고령자를 위한 홈서비스

2. 정의 및 관련제도의 개정

- 연대협동조합에 대한 법적 정의에서는 연대협동조합에 별도의 권한을 부여하지 않는다. 연대협동조합의 법적 권한은 협동조합법 제3조에 기반한 협동조합에 관한 보편적 정의를 따름

“협동조합은 개인이나 참여기관이 협동조합법이 정한 원칙에 따른 기업운동을 통해 공동체 내에서 스스로의 필요에 부응하는 경제·사회·문화적 욕구를 실현해 나가는 법인이다.” (Quebec, 1999)

- 법률 226조 1항은 연대협동조합에 고유의 목적을 부여하지 않고 오직 조합원 범주에 대해서만 언급

“연대협동조합은 협동조합으로부터 서비스를 제공받는 이용자로서의 조합원과 노동자인 조합원을 동시에 결합시킨다. 나아가 협동조합의 목적을 실현하는 데 있어 경제·사회·문화적 이해관계를 지니고 있는 개인·기업도 조합원이 될 수 있다. 여기에서는 이러한 조합원을 후원 조합원이라 부른다.” (Quebec, 1999)

- 따라서 연대협동조합에 관한 최초의 정의는 협동조합이 이용자와 노동자 조합원 모두를 통합적으로 수용해야 하며 필요하다면 제3의 범주로서 후원조합원을 허용한다는 규정
- 1996년에는 기업, 협동조합, 지방단체 등이 참여한 ‘경제 및 사회 정상회의’를 개최하고 협동조합법 개정을 추진, 1997년 개정
- 개정된 협동조합법에서는 연대협동조합(solidarity cooperatives) 설립을 규정하고 있음
 - － 연대협동조합은 협동조합 사업의 이용자 조합원, 종업원 조합원, 협동조합 목적달성에 관심을 둔 개인·회사도 조합원(후원 조합원)이 될 수 있도록 함

3. 연대협동조합 현황

- 법적 근거에 힘입어 479개(2007년까지)의 연대협동조합이 설립되고 327개가 운영 중임
 - 농림수산업, 제조 및 건설업, 유통·운송·교육·레저·문화·의료·사회서비스, 컨설팅 등에 걸쳐 활동영역은 매우 다양
 - 이들 연대협동조합의 조합원은 5만여명에 달하고 창출된 일자리는 2,100여개, 매출액은 5,600만달러

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

4. 연대협동조합의 활동영역

- 연대협동조합은 다양한 영역에서 생겨나고 있지만, 대다수가 사회서비스 즉, 여가, 대인서비스, 가정내 돌봄 서비스와 같은 서비스분야에 집중

분야	연대협동조합 설립현황	연대협동조합 현재지표	
		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
의료	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
아동보육센터	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

4. 연대협동조합의 활동사례

조합명(설립연도)	도시명 인구수 소재지	서비스 및 생산품	조합원 구성과 기초출자액 (1구좌,달러)
가정 내 돌봄 협동 조합 도마이네 두 로이 (1997)	세인트 펠리시엔 10,622명 라크 세인트 진	-가정 내 돌봄서비스 -활동보조 -개인도움	2003년 3월 현재 -이용 조합원 1,182명 (10) -노동자 조합원 99명 (50) -후원 조합원 18명 (100)
돌봄서비스 연대협 동조합 라 코르베 (1999)	세인트 까미유 440명 동부 지구	-전문적인 대안의료 이용 -교육적인 예능서비스	2005년 2월 현재 -이용 조합원 45명 (250) -노동자 조합원 2명 (250) -후원 조합원 15명 (250)
레크레이션 및 관 광센터 협동조합 몽트 아드스토크 (1998)	아드스토크 2,399명 Chaudiere-Appalac hes	-스키, 스노우보드, 눈길산책, 등산, 기타 -행글라이딩과 패러 글라이딩	2003년 6월 현재 -이용 조합원 405명 가운데 레저 조 합원 371명 (50), 비즈니스 조합원 34명 (5000 +) -노동자 조합원 1명 (1,000) -후원 조합원 5명 (10,000)
드 카모라스카에 있는 건강식품 협 동조합인 엘그란티 에르 (1999)	세인트 파스칼 3,643명 세인트 로렌스	-건강식품 소매점 -커피숍 -교육훈련과정	2003년 2월 현재 -이용 조합원 274명 (50) -노동자 조합원 6명 (100) -후원자 조합원 12명 (100)

5. 연대협동조합의 긍정적 효과

* 보건협동조합의 발전과정 속에서의 효과

- 시민 성찰과 결속에 미치는 긍정적 효과
- 토론과 민주주의의 공간
- 이윤보다 서비스 이용자를 중심에 둔 기획
- 의사들과의 보다 효과적인 관계형성의 토대
- 지역사회를 혁신으로 이끈 여러 기획

(자료 : 충남발전연구원, 충남사회적경제연구회 자료집, 2011, p55 참고)

