



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, n° 39, noviembre 2001, pp. 169-187**

# **El procedimiento del balance social cooperativo desarrollado por las cooperativas agrícolas francesas**

**Chantal Chomel**

Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola (CFCA)

**Julie Couturier**

Encargada del balance social cooperativo de la CFCA

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2001 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# El procedimiento del balance social cooperativo desarrollado por las cooperativas agrícolas francesas

## Chantal Chomel

Directora del Departamento Legislativo y de Reglamentación de la Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola (CFCA) (Francia)

## Julie Couturier

Encargada del balance social cooperativo de la CFCA

## RESUMEN

*La CFCA (Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola) ha desarrollado desde 1998 una serie de trabajos sobre el balance social cooperativo adaptado a las empresas cooperativas agrícolas a partir de la reflexión iniciada por el CJDES.*

*Procedimiento innovador de autoevaluación realizado por la cooperativa, el balance social cooperativo constituye simultáneamente un instrumento de apoyo a la decisión para los dirigentes y un proceso de refuerzo del diálogo entre la cooperativa, sus socios y las partes implicadas externas. El balance social cooperativo introduce a la cooperativa en un proceso voluntario de progreso, ya que la obtención del diagnóstico se realiza de forma participativa, dado el gran número de indicadores de las acciones de la cooperativa utilizados, siendo un soporte para la definición de ejes de mejora.*

*Tras una primera fase de construcción de un sistema de referencias que recorra el conjunto de ámbitos de actividad de una cooperativa, la CFCA está llevando a cabo en la actualidad una experimentación en cincuenta empresas cooperativas para validar estas herramientas y profundizar en su utilización.*

*El presente artículo se ocupa de describir esta experiencia y este procedimiento; no tiene una vocación "científica" sino que desea compartir con los lectores las constataciones que se han podido obtener así como los medios que ha implementado la cooperación agrícola para responder a estos nuevos retos.*

**PALABRAS CLAVE:** Socios, Enfoque participativo, Autoevaluación, Balance social, Planteamiento de progreso, Referente de evaluación, Valores cooperativos.

Traducción del original en francés de **M<sup>a</sup> José Miquel**

## La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises

**RÉSUMÉ:** La CFCA (Confédération Française de la Coopération Agricole) a développé depuis 1998 des travaux sur un bilan sociétal adapté aux entreprises coopératives agricoles, à partir de la réflexion initiée par le CJDES.

Démarche novatrice d'auto-évaluation réalisée par la coopérative, le bilan sociétal est à la fois un outil d'aide à la décision pour les dirigeants et un processus de renforcement du dialogue entre la coopérative et ses adhérents et avec ses parties prenantes extérieures. Le bilan sociétal fait entrer la coopérative dans une démarche volontaire de progrès, le diagnostic, mené de façon participative, au vu d'un nombre important d'indicateurs des actions de la coopérative, étant un support pour la définition d'axes d'amélioration.

Après une première phase de construction d'un référentiel qui balaye l'ensemble des domaines d'activité d'une coopérative, la CFCA lance aujourd'hui une expérimentation dans une cinquantaine d'entreprises coopératives pour valider les outils et approfondir la réflexion.

C'est cette expérience et cette démarche que le présent article a pour objectif de décrire : il n'a donc pas une vocation "scientifique" mais plutôt l'ambition de faire partager aux lecteurs les constats qui ont été les nôtres et les moyens que s'est donné la coopération agricole pour répondre à ces nouveaux défis.

**MOTS CLÉ:** Adhérents, Approche participative, Auto-évaluation, Bilan sociétal, Démarche de progrès, Référentiel d'évaluation, Valeurs coopératives

## The co-operative social balance procedure developed by French farming co-operatives

**ABSTRACT:** The CFCA (French Confederation of Farming Co-operatives) has developed since 1998 a number of works on co-operative social balance adapted to farming co-operative companies, following the reflection initiated by the CJDES.

The co-operative social balance, an innovative self-assessment procedure performed by the co-operative, is both an instrument to support managers in decision-making and a process to strengthen dialogue between co-operatives, their partners, and external stakeholders. The co-operative social balance brings co-operatives into a voluntary process of advancement, since diagnosis is attained in a participatory way, due to the large number of indicators of co-operative actions used, and provides support in defining lines of improvement.

After a first stage in which a reference system was built to cover all the spheres of action in a co-operative society, the CFCA is currently conducting an experiment in fifty co-operative companies to validate these tools and study their use in depth.

The present paper contains a description of the experiment and the procedure. The aim of the paper is not "scientific", but rather to share with readers the observations attained and the means implemented by farming co-operatives in response to these new challenges.

**KEY WORDS:** Members, Participatory approach, self-assessment, Societal balance, proposal to advance Assessment referent, Co-operative values.

## **1.- Los fundamentos del procedimiento**

La Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola es una organización profesional que representa y defiende los intereses de las cooperativas agrícolas. Agrupa a tres colegios de afiliados, a federaciones nacionales especializadas por áreas de actividad, a federaciones regionales y a grandes empresas cooperativas. Reúne en torno a 3.500 cooperativas y unas 13.000 cuma que representan con sus filiales unos 65 mil millones de euros de facturación y unos 100.000 trabajadores asalariados. 9 de cada 10 agricultores están afiliados a una o más cooperativas.

### Evaluación de las acciones: los límites de los instrumentos existentes

Colaboradora habitual de las reflexiones iniciadas por las familias de la economía social, la CFCA se ha interesado desde 1995 por los trabajos del CJDES sobre el balance social cooperativo. En seguida se ha visto que este procedimiento introducía elementos de respuesta a preguntas para las que los instrumentos existentes no bastaban. En efecto, las cooperativas agrícolas, para poder jugar plenamente su papel de empresas integradas en un territorio y al servicio de sus socios, deberían poder conocer y cuantificar los efectos del conjunto de sus acciones. Ahora bien, hasta el momento no existía ningún elemento que pudiera responder a esta necesidad.

Las empresas cooperativas, como todas las demás empresas, disponen de una serie de herramientas de evaluación, fundamentalmente modelos contables y económicos basados en datos cuantificables. Si bien estas herramientas resultan pertinentes para analizar la eficacia económica de las acciones, también tienen sus límites ya que no pueden reflejar toda la complejidad real de la empresa.

Otros instrumentos como, por ejemplo, el balance social evocado en el artículo de Michel Capron, tienen un alcance limitado. Por una parte, no se utilizan realmente de forma operativa en la empresa y, por otra, se concentran en el análisis de un aspecto particular sin tratar el proyecto de la empresa en su totalidad.

Los instrumentos cooperativos clásicos no responden tampoco a los objetivos de esta investigación. En concreto, la revisión no permite evaluar la eficacia de su funcionamiento aunque cumpla perfectamente el papel de control de conformidad del funcionamiento de la cooperativa en relación con las normas jurídicas y fiscales implicadas.

Además, la “teoría de los convenios” utilizada por los socioeconomistas y sobre la que se basaron las primeras investigaciones del CDJES parece ser un marco de referencia adecuado para anali-

zar la multiplicidad de las relaciones mantenidas por las cooperativas tanto con sus socios como con los diferentes actores de su entorno. En efecto, las cooperativas juegan un papel de mediadoras entre los agricultores, representantes o simplemente socios de la cooperativa, los equipos administrativos y los colaboradores institucionales, agrícolas o no.

### La necesidad de concebir un instrumento específico

Los representantes de la cooperación agrícola lo han percibido de esta manera desde 1998, considerando que el balance social cooperativo era un campo de investigación interesante y promotor de progreso para las cooperativas agrícolas. No obstante, también se ha visto rápidamente que para responder a las expectativas específicas de nuestras empresas, resultaba necesario superar el procedimiento del CDJES en la adaptación a las estructuras y a las formas de funcionamiento de las empresas.

De esta manera, elegimos concebir un instrumento de balance social cooperativo específico, adaptado a las empresas cooperativas agrícolas francesas. Hemos elaborado nuestra propia definición, aplicando cierto pragmatismo, a medida que se formalizaban los objetivos perseguidos y, consecuentemente, las metodologías a desarrollar.

Nuestro procedimiento de elaboración se ha basado en un trabajo iterativo entre tres grupos: un comité de pilotaje, compuesto por representantes de la CFCA, un grupo de reflexión que agrupa a representantes de las cooperativas y de sus federaciones – que cuenta con la presencia de Michel Capron, profesor de ciencias de gestión a París VIII, - y un grupo técnico de la CFCA. Este método ha permitido valorar las complementariedades entre las competencias técnicas de los equipos administrativos y el enfoque de campo de los profesionales.

## **2.- Retos específicos de las cooperativas agrícolas**

### Reforzar la legitimidad frente a los socios

“Sin socios implicados, no hay cooperativas”

Las empresas cooperativas agrícolas juegan tanto en la actualidad como en el pasado un papel importante en la economía agrícola. Para adaptarse a las evoluciones económicas y seguir siendo rentables, han tenido que ampliar sus estructuras a raíz de los acercamientos y fusiones entre empresas así como constituir verdaderos grupos cooperativos con sus filiales de derecho común.

Estas evoluciones plantean hoy en día más de una cuestión. Los agricultores asociados se sienten a veces alejados de los centros de decisión y se consideran poco consultados o implicados en la elección de las estrategias de la empresa. Los sindicatos agrícolas cuestionan vivamente el funcionamiento de las cooperativas respecto a estas evoluciones. Además, las crisis a las que ha debido hacer frente el mundo agrícola estos últimos años han exacerbado estos discursos críticos. Finalmente, existe la gran tentación de considerar al socio únicamente como un cliente.

Más allá de una gestión de crisis a corto plazo, el contexto evidencia una necesidad real de llevar a cabo por parte de las cooperativas un "procedimiento introspectivo" para examinar, por encima de cualquier polémica, sus modos de funcionamiento, sus elecciones estratégicas y las relaciones con sus socios.

Por tanto, hoy en día se plantean toda una serie de cuestiones a las cooperativas:

- ¿Se podría conciliar una dimensión económica importante y una proximidad con los agricultores afiliados? ¿De qué manera?
- El desarrollo de estructuras progresivamente complejas, ¿no incrementa la delegación de las decisiones a los equipos administrativos? ¿Cómo podría el consejo de administración jugar plenamente su papel de orientación estratégica de las cooperativas o de grupos cooperativos cada vez más importantes?
- ¿Es compatible la preocupación por la rentabilidad económica con los principios fundadores de la cooperación y de qué manera?
- ¿Cómo revitalizar la vida cooperativa? ¿Cómo movilizar la participación de los socios en las instancias de toma de decisiones y en los momentos privilegiados de diálogo que constituyen las asambleas generales, las asambleas de sección o las reuniones de grupos especializados por producción? ¿Qué nuevas modalidades de diálogo se pueden inventar?

Esta problemática surge especialmente en lo referente a la movilización de los jóvenes socios: no han vivido personalmente las situaciones de desequilibrio entre los agricultores y el mercado o los negociantes que han promovido la creación de las cooperativas, no tienen una experiencia personal de los valores y principios sobre los que se basan; por tanto, a veces perciben mal la diferencia entre las cooperativas y los negociantes privados.

El balance social cooperativo participa de esta reflexión sobre la revitalización de la vida cooperativa, garante de la identidad de las empresas cooperativas agrícolas.

### Un campo de intervención en el que las demandas de la sociedad se manifiestan de forma acusada

Por la naturaleza de sus actividades, las cooperativas agrícolas están situadas en el centro de los debates sociales en los que se interpela frecuentemente a las empresas sobre sus responsabilidades. Productoras y transformadoras de productos alimentarios, las empresas cooperativas se ven con-

frontadas a los retos del control de la procedencia, de los riesgos sanitarios y de respuesta a las demandas de calidad de los consumidores. Numerosas cooperativas desarrollan ya en la actualidad, en respuesta a dichas demandas, procedimientos de gestión de la calidad y de respeto al medio ambiente (principalmente a través del procedimiento Agri Confiance® desarrollado por la CFCA).

La misma actividad agrícola ofrece una imagen controvertida a la opinión pública. Se la señala a menudo con el dedo por las cuestiones de ecología (control de la contaminación, impacto sobre el paisaje, etc.) y el diálogo entre agricultores y otros grupos sociales (consumidores urbanos por ejemplo) es a veces difícil.

En tanto mediadoras entre los agricultores y el mercado, las cooperativas deben jugar este papel para reforzar la comunicación entre los agricultores y la sociedad. En efecto, las cooperativas disponen de una capacidad real de movilizar a los productores y hacerlos progresar hacia modos de explotación que integren mejor las expectativas de la sociedad, por ejemplo, hacia prácticas agrícolas razonables.

Las cooperativas, empresas que no se pueden desenraizar, fuertemente integradas en su territorio, también tienen una incidencia sobre la actividad económica local y la vitalidad del territorio. Los agricultores asociados suelen ser también ediles locales preocupados por el desarrollo económico y humano de su territorio. Las cooperativas suelen alimentar relaciones de colaboración fuertes con su entorno local. Invierten en la dinamización de su país<sup>1</sup> no sólo a través de la promoción de productos locales, sino también apoyando a asociaciones, manifestaciones deportivas o artísticas... Esta fuerte inserción de las cooperativas en un territorio responde igualmente a las expectativas expresadas por su entorno de participación en las actividades agroalimentarias que contribuyen a mantener un tejido rural dinámico.

### Las cooperativas, empresas originales por sus valores y su funcionamiento

Las cooperativas agrícolas son formas de empresas originales basadas en el respeto a un determinado número de valores y caracterizadas por determinados principios de funcionamiento.

Para empezar, las cooperativas son organizaciones democráticas dirigidas por sus socios; éstos participan activamente en la toma de decisiones, mediante la aplicación de la regla "un hombre, un voto". La afiliación de los miembros es voluntaria y abierta a todo el mundo. La cooperativa reivindica valores de solidaridad y de desarrollo de las competencias de sus socios mediante la formación, elemento que está incluido en la definición legal del objetivo de las cooperativas (artículo 1 de la ley del 10 de septiembre de 1947 sobre el estatuto de la cooperación).

1.- país: entidad de proyecto de desarrollo local que corresponde a una unidad de homogeneidad económica y que puede encontrarse "a caballo" entre varios municipios.

En la actualidad, volvemos a encontrar frecuentemente estos conceptos en el vocabulario “ético” utilizado desde hace unos años por algunas grandes empresas para servir a finalidades de tipo marketing. Las cooperativas se reconocen en estos valores desde su origen pero no sienten la necesidad de anunciarlo.

Su forma de funcionamiento económico particular les permite adoptar estrategias basadas en perspectivas a largo plazo. En efecto, las personas que aportan el capital también son proveedores de las materias primas o clientes y no pueden ejercer una presión idéntica a las de los accionistas esencialmente sensibles a una rentabilidad financiera. El sistema de reservas indivisibles les da la posibilidad de aplicar políticas de desarrollo económico más duraderas así como aceptar eventualmente una rentabilidad financiera diferida.

Estas características que remiten a una relación específica de la empresa con sus partes implicadas internas y externas se identifican y registran como tales raras veces. Y menos aún son tenidas en cuenta como valores a considerar.

Este es uno de los retos a los que pretende responder el balance social cooperativo: enumerar y valorar el conjunto de acciones cualitativas que permiten mostrar que las cooperativas, aunque se sometan a las mismas coacciones del mercado, no son empresas como las demás.

### **3.- Explicación de la elección de una autoevaluación**

#### Una dinámica de progreso: entrar en una lógica de acción

El análisis de las experiencias pasadas del balance social y cooperativo nos ha mostrado que una de las principales dificultades residía en la explotación del diagnóstico. Se ha visto rápidamente que el diagnóstico realizado no era una finalidad en sí misma sino que constituía el paso previo al inicio de una dinámica de progreso.

A partir del proceso de evaluación y en caso de que los dirigentes estén fuertemente implicados, se puede producir una traducción de los ejes de mejora identificados en planes de acción concretos. Por tanto, el procedimiento del balance social cooperativo debe basarse en una lógica de acción por parte de la empresa cooperativa y sus partes implicadas. ¿Cuáles son los dispositivos de fomento del cambio efectivos para una cooperativa y cuáles pueden activarse para iniciar una dinámica de “progreso social cooperativo”? Estos son los elementos que vamos a identificar a continuación.



### El análisis de los dispositivos de fomento del cambio

Los dispositivos de fomento del cambio identificados son tanto internos como externos.

Como en el caso de las demás empresas, el primer dispositivo de fomento del cambio es externo: se encuentra en el mercado, ya que las cooperativas hacen un papel de bisagra entre el mundo agrícola y el de la producción agroalimentaria. El mercado se ve influido por la evolución de las demandas de la sociedad que se traducen en las actitudes de los consumidores. De esta manera, las empresas se pueden ver obligadas a modificar sus productos y sus procesos de fabricación en respuesta a sus demandas e integrar de forma más potente las dimensiones sociales, medioambientales y de seguridad sanitaria.

Sin embargo, las empresas no pueden controlar apenas esta evolución “exterior”, cambiante y a veces difícil de caracterizar y de captar. La integración de las temáticas “sociocooperativas” procedentes del mercado no puede considerarse como el único dispositivo de apoyo al cambio.

En las empresas de derecho común, y aún más aquellas que cotizan, los inversores pueden jugar este papel de dispositivo de fomento del cambio, simultáneamente interno y externo. Al aportar el capital, condicionan totalmente la actividad y los beneficios de la empresa. De esta manera, las primeras evoluciones constatadas en las empresas en lo referente a temáticas sociales se han producido a raíz del desarrollo de prácticas de inversión socialmente responsable por parte de inversores institucionales (como, por ejemplo, los fondos de pensiones). Por esta razón, las agencias de evaluación destinan sus análisis de comportamientos sociales de las empresas ante todo a gestores de carteras de inversión. Además, la legislación francesa acaba de crear una nueva obligación por parte de las empresas que cotizan: a partir de ahora, deberán incluir en su informe anual una evaluación del impacto medioambiental y social de su actividad.

Para una cooperativa, la problemática se expresa en otros términos. El objetivo de una cooperativa no es el de obtener una plusvalía para sus accionistas sino de valorar al mejor precio la producción de sus socios. Por tanto, son éstos los que se encuentran en el corazón de la cooperativa y constituyen su fuerza viva: aportan el capital, son simultáneamente clientes y proveedores y mediante sus aportes y sus suministros, determinan el volumen de actividad de la cooperativa.

Los socios y, aún más, los administradores, representantes de las expectativas de los socios, son los primeros dinamizadores internos del cambio. Por tanto, este procedimiento debería dirigirse ante todo a estos elementos motores e incluso implicarlos de forma activa. Por ello, una autoevaluación se adapta mejor a estos retos.

### Diagnóstico interno o evaluación externa: ¿qué tipo de objetividad?

“Un análisis llevado a cabo por un experto exterior sería más objetivo que un análisis realizado desde el interior”. Este postulado que hemos escuchado innumerables veces debe cuestionarse más adelante para poder precisar la legitimidad del método empleado.

Un experto exterior no tiene un interés directo en el resultado de la evaluación y se beneficia de una distancia respecto al funcionamiento de la estructura. Por ello, se supone que va a adoptar un punto de vista neutro.

No obstante, el análisis de este experto implica necesariamente cierto sesgo. Por una parte, sólo puede acceder a una parte de la información, filtrada por la empresa antes de su difusión por el exterior. Por otra parte, introduce un marco de referencia implícito mediante la elección de su metodología y mediante los indicadores que fundan su juicio.

Por ejemplo, las agencias de evaluación sociocooperativa trabajan a partir de las informaciones comunicadas por la empresa; a pesar de los esfuerzos de verificación de las fuentes, dichas informaciones no pueden ser exhaustivas. Además, la elección de los parámetros, de los criterios y de las escalas de evaluación introduce necesariamente un factor subjetivo y no siempre el método utilizado resulta transparente para la empresa.

La autoevaluación implica en sí misma un factor de subjetividad evidente, al ser los “analistas” una parte implicada directa de la empresa. Por el contrario, tienen la ventaja de disponer de un conocimiento profundo y concreto de los mecanismos de funcionamiento de la empresa, nivel de conocimiento que no se puede presuponer en un experto externo.

Por tanto, ambos procesos, el externo y el interno, están sometidos a la subjetividad y ninguno de los dos se impone a priori como más legítimo que el otro. La orientación inherente a la realización de un autodiagnóstico supone una verdadera elección, motivada por la presuposición de una fuerte implicación por parte de los profesionales y administradores de la cooperativa y por el deseo de apropiación de esta herramienta en los procesos de gestión y de cambio.

### El riesgo de la autosatisfacción

La orientación hacia una autoevaluación es una elección asumida pero puede suponer un riesgo de autosatisfacción, tal como lo subraya Michel Capron. ¿Qué mecanismos de prevención podrían atenuar esta dificultad?

En primer lugar, con una perspectiva a medio o largo plazo, la empresa no se ve beneficiada por el mantenimiento de una ilusión de rendimiento que no se ajuste a la realidad. El balance social cooperativo es un procedimiento relativamente pesado y que requiere de una inversión importante de recursos humanos. Una empresa que persiga únicamente objetivos de mejora de la imagen se ahorrará este procedimiento para orientarse hacia estrategias de comunicación más fáciles de llevar a cabo.

La participación de los socios, que podrá concretarse en diferentes niveles, tal y como veremos más adelante, es otra garantía de la fiabilidad del análisis. En efecto, la restitución de los resultados del diagnóstico a los socios es una exigencia inamovible del procedimiento. Los socios son los pri-

meros garantes de la validez de los elementos de evaluación: una presentación de los elementos del balance demasiado distante de su percepción de la realidad estaría destinada al fracaso.

Finalmente, no descartamos la posibilidad de definir una normalización del procedimiento que garantizara el respeto de los procesos necesarios para la recogida de datos y la consulta de las partes implicadas. Sin embargo, esta reflexión no podrá producirse antes de terminar la experimentación en curso y de haber procesado la información obtenida. Además, tenemos que estar atentos al peligro de encerrarnos en un marco demasiado rígido que pueda frenar toda iniciativa y vaciar el procedimiento de su sustancia.

## 4.- Un sistema de referencias para la evaluación

El balance social cooperativo elaborado por la CFCA se basa sobre un sistema de referencias para la evaluación, un cuestionario que contempla unos cincuenta parámetros y cerca de 400 indicadores.

### El procedimiento de elaboración

Nuestro método de construcción del sistema de referencias ha consistido en enumerar, mediante la observación de la "realidad", los sectores de actividad de las empresas cooperativas. Para cada uno de ellos, hemos realizado una lista de indicadores concretos que permitan evaluar las acciones.

En este trabajo, nos hemos aprovechado del conocimiento de los interesados para aprehender la realidad cotidiana de una cooperativa (representantes y administradores de las cooperativas y de sus federaciones). Por tanto, se trata de un procedimiento empírico basado en la vida cotidiana de las empresas más que sobre sus conceptos teóricos.

Hemos intentado adoptar la visión más global posible para incitar a las empresas cooperativas a interrogarse sobre el conjunto de su funcionamiento sin dejar ocultos determinados aspectos. El hecho mismo de hacer que los dirigentes de las cooperativas se cuestionen cosas que no se cuestionan habitualmente es ya en sí un factor de progreso.

Se ha concebido una primera clasificación en seis apartados; se ha presentado ante seis cooperativas de diferentes perfiles para evaluar el nivel de comprensión, la factibilidad y la pertinencia de las cuestiones planteadas. A raíz de estos intercambios, se ha reestructurado el sistema de referencias en cinco ámbitos.

### La estructura del sistema de referencias

El sistema de referencias se estructura en la actualidad en cinco ámbitos:

- **Democracia interna/vida cooperativa:**  
Análisis del diálogo interno y de los procedimientos de decisión
- **Promoción de las personas:**  
Valoración y desarrollo de las competencias de los socios, representantes y asalariados.
- **Solidaridad/mutualismo:**  
Aplicación del principio de solidaridad dentro y fuera de la cooperativa.
- **Acción económica de la cooperativa:**  
Análisis global de las políticas de calidad, de valoración de los productos, de gestión medioambiental.
- **La cooperativa en su territorio:**  
Impacto de la cooperativa en su área de actividad, participación en el desarrollo local.

Además, hemos incluido en un anexo, la estructura general del sistema de referencias que ofrece el conjunto de parámetros vinculados a cada ámbito.

### La evaluación de los parámetros

Cada parámetro se evalúa a partir de dos procedimientos complementarios:

- una recogida de indicadores concretos cualitativos y cuantitativos (datos cuantitativos, enumeración de las acciones)
- una evaluación cualitativa mediante una calificación con una escala del 1 al 4.

Por ejemplo, el parámetro 213 “acceso de los administradores a las responsabilidades” se evalúa a partir de los siguientes parámetros:

- ¿Cuál es el número de mandatos?
    - en el seno de la cooperativa: electivos o no
    - de sus filiales
    - en calidad de cooperativa
    - detentados por jóvenes de menos de 35 años
    - detentados por mujeres
  - ¿Favorece la cooperativa el acceso a los puestos de responsabilidad? ¿Cómo?
  - ¿Practica la cooperativa una política de descubrimiento de administradores potenciales?
- Así como una pregunta de evaluación:
- ¿Le parecen suficientes los medios de acceso a las responsabilidades? 1 –2 –3 –4

Hemos elegido una escala de calificación que no disponga de nota media: el interlocutor debe posicionarse necesariamente emitiendo una opinión positiva o negativa, sin posibilidad de dar una respuesta media y neutra.

### Algunas cuestiones de metodología

El recurso a las preguntas de evaluación con una calificación ha planteado varias cuestiones metodológicas largamente debatidas en nuestros grupos de trabajo.

En primer lugar, hemos intentado conservar la formulación más neutra posible de las preguntas de evaluación para establecer el mínimo de referencias implícitas a las “buenas prácticas”. La idea es que la evaluación de cada parámetro debe acercarse a los objetivos que se haya impuesto la empresa. De esta manera, un parámetro calificado con una nota baja podrá constituir un objetivo de mejora en una cooperativa y no en otra que se encuentre en una situación diferente. No ambicionamos hacer del balance social cooperativo un instrumento de comparación entre cooperativas que fomente las “buenas prácticas cooperativas” o bien la normalización hacia una “cooperativa ideal”. Se trata de un procedimiento aplicado por cada empresa para reflexionar sobre su funcionamiento en relación con sus propios valores.

Sin embargo, somos conscientes de que esta búsqueda de neutralidad es un ejercicio delicado y que presenta ciertos límites. En el caso de determinadas temáticas, resulta difícil distanciarse de un marco de referencias explícitas, sobre todo cuando se evocan los principios fundadores de la cooperación.

La evaluación tampoco corresponde a una encuesta de opinión. De hecho, se basa en un conjunto de indicadores objetivos; por tanto, se trata de confrontar una opinión a priori con un análisis del funcionamiento efectivo.

También se ha debatido sobre el resultado que se intenta conseguir con esta escala de calificación. Independientemente del público consultado, ¿se quiere obtener una nota única (media de las respuestas o consenso obtenido tras una conversación o una serie de diferentes respuestas? La obtención de una media supone el riesgo de borrar las diferencias entre puntos de vista de diversos actores, diferencias que pueden enseñarnos muchas cosas. Una nota única facilitaría sin embargo el trabajo de análisis de los resultados. La elaboración de un consenso puede dar lugar a una conversación de profundización y a un intercambio de ideas interesante.

Este punto aún no se ha decidido, las cooperativas probarán durante la experimentación diferentes métodos y podremos sacar conclusiones de sus experiencias. La elección efectuada en este punto también estará en función de la dimensión de los grupos de evaluación.

## **5.- Un enfoque participativo**

### La dinamización de los socios

Tal como hemos indicado anteriormente, el balance social cooperativo desea participar en el fomento del vínculo entre la cooperativa y sus afiliados. El método de evaluación elegido debe basarse en una dinamización de los socios. La evaluación no la realizan únicamente los dirigentes asalariados de la cooperativa sino que implica de forma activa a los representantes, los socios y los trabajadores asalariados.

### La calificación de los parámetros por grupos de trabajo

El primer trabajo de recogida de indicadores, que constituyen las informaciones objetivas, lo realizarán generalmente los servicios administrativos de la cooperativa. En la segunda fase de calificación de parámetros, se utilizará un método participativo. En dicha fase, resultará interesante registrar el análisis de los diferentes actores de la cooperativa, confrontar los diferentes puntos de vista, mostrar las divergencias y las eventuales incomprensiones o la falta de comunicación entre actores. En efecto, este trabajo ofrece la ocasión de mantener un verdadero diálogo interno sobre cuestiones fundamentales del funcionamiento de la cooperativa. Por tanto, la calificación se realizará en el seno de grupos de trabajo en los que participen (de forma asociada o separada) los administradores, los socios y los asalariados.

Por el momento, no se ha fijado una composición precisa para dichos grupos de trabajo. Antes de fijar determinadas reglas, deseáramos procesar la información sobre los métodos utilizados en las empresas piloto de la experimentación. Los niveles de consulta durante esta fase de la prueba podrán variar: trabajo en el seno del consejo de administración o consulta amplia de los afiliados y asalariados. Hay un solo punto inamovible en el modo operativo: la devolución de los resultados del diagnóstico así como una presentación del plan de acción adoptado por el consejo de administración a los socios.

## 6.- La síntesis y el análisis de los resultados

El análisis de los resultados, tanto indicadores registrados como calificaciones, es una etapa delicada. Deberá permitir la presentación de líneas sintéticas y globales al consejo de administración para que éste pueda definir una política de mejora.

Esta fase del análisis deberá proporcionar una restitución lineal de las consultas, comparando los diferentes puntos de vista así como permitir que se pase de un enfoque descriptivo de la empresa a una lógica de gestión que lleve a un plan de acción. Esta es la etapa clave más compleja, en la que se deben afinar los métodos mediante la experimentación en curso.

### La experimentación y la difusión del instrumento

#### Los objetivos de la experimentación

Antes de estabilizar completamente las herramientas del balance social cooperativo (sistema de referencias y modo operativo), nos parece esencial proceder a una experimentación a tamaño natural en las empresas. De hecho, el sistema de referencias podrá experimentar mejoras sobre la claridad de la formulación de las preguntas, la pertinencia de los indicadores registrados, la eficacia de la estructuración... Con la perspectiva de una amplia difusión en la red de cooperativas agrícolas, resulta fundamental tener en cuenta las observaciones de los operadores sobre la construcción del sistema de referencias.

Además, tal como hemos evocado anteriormente, aún no se han definido todos los puntos del modo operativo. Podrán probarse diferentes métodos en las cooperativas piloto antes de definir un marco más normalizado para la realización del balance social cooperativo.

De esta manera, observaremos durante las pruebas, de qué manera las cooperativas y sus administradores se apropian del balance social cooperativo, que procedimientos de consulta privilegian y cuál es su eficacia, qué instrumentos de dinamización resultan los más adaptativos, cómo se compilan y analizan los resultados del diálogo, etc.

#### La dinamización de la red de experimentación

Para la difusión en las cooperativas agrícolas de la innovación del balance social cooperativo, la CFCA ha activado su red de estructuras regionales y nacionales. Una serie de corresponsales, la mayoría de ellos situados en las diferentes regiones, sirven de enlace entre la estructura nacional y

las empresas, acompañando a éstas durante todo el procedimiento. Este seguimiento de proximidad nos parece fundamental para permitir la difusión de la herramienta respetando las orientaciones y enfoques definidos por la CFCA. Dichos corresponsales también deben identificar a las cooperativas que puedan ser candidatos para la fase de prueba, cuyo objetivo es implicar a unas cincuenta empresas piloto durante el período 2001-2003.

La CFCA organizará un observatorio de prácticas. Mediante sus corresponsales, la CFCA registrará los métodos utilizados en las empresas piloto, las dificultades surgidas y cualquier observación o sugerencia sobre el sistema de referencias o el modo operativo. Podremos capitalizar estas experiencias para mejorar las herramientas utilizadas.

Resulta importante indicar que esta centralización atañe únicamente a los aspectos metodológicos ya que las respuestas al sistema de referencias (indicadores y calificaciones) son propiedad exclusiva de la cooperativa. Sólo ella podrá decidir qué elementos desea comunicar a la CFCA y al exterior. Este dispositivo de dinamización se verá completado por reuniones regulares entre las empresas piloto de manera que los responsables de las cooperativas puedan intercambiar sus diferentes experiencias y enriquecer mutuamente sus enfoques.

### Las primeras informaciones obtenidas

Ya se ha identificado una treintena de cooperativas piloto gracias a la sensibilización realizada por nuestros corresponsales. Las cooperativas interesadas responden en su mayoría a un perfil de empresa dinámica, ya comprometida en procesos de reflexión sobre la temática de la calidad y de la relación con sus socios. El balance social cooperativo en este caso una herramienta útil para responder a las cuestiones ya subyacentes.

En otros casos, el interés por el balance social cooperativo interviene tras un cambio importante (cambio de presidencia, acercamiento entre empresas). Ese es un buen momento para revisar todo el funcionamiento de la empresa y para definir los nuevos compromisos políticos.

En su mayor parte, las cooperativas piloto pretenden realizar una primera consulta restringida a los administradores, con una segunda etapa en la que se ampliaría eventualmente a los socios y a los trabajadores asalariados. En algunos casos, las cooperativas desean contar desde el principio con la participación de los socios.

Todas las empresas comprometidas son conscientes de la asunción de riesgos que supone este procedimiento de balance social cooperativo. El riesgo es doble: tanto externo como interno. Por una parte, el procedimiento supone formalizar modos de comunicación principalmente con los socios mientras que el mundo rural aún funciona a menudo mediante el intercambio verbal. De este modo, las cuestiones o reivindicaciones que hasta ahora habían permanecido en el ámbito de lo individual o como algo episódico, adquieren a través de este procedimiento una "existencia oficial" que puede



llevarles a cuestionar la gestión de la cooperativa y de sus dirigentes. Finalmente, los poderes públicos también pueden extraer argumentos de este procedimiento voluntario y de la existencia de este sistema de referencias para reforzar las exigencias impuestas a las empresas cooperativas sobre su modo de funcionamiento, yendo en contra de nuestras intenciones. Por esta razón, podemos prever que la ejecución de este balance social cooperativo requerirá nuevas estrategias de comportamiento por parte de las cooperativas.

Los primeros trabajos de recogida de indicadores y de calificaciones se iniciarán en otoño de 2001. Deberíamos disponer de la distancia necesaria para analizar los procedimientos finalizados a partir del segundo trimestre de 2002.

### **Las perspectivas**

Esta experimentación ofrecerá la ocasión de profundizar sobre el alcance de una herramienta como el balance social cooperativo. De esta manera, podremos medir de forma más concreta de qué manera permite mejorar los procesos de gestión de la vida cooperativa así como qué valoraciones se pueden extraer de las cooperativas (en términos de relación con sus socios, sus trabajadores, en términos de comunicación frente al entorno local).

El balance social cooperativo también ofrece la perspectiva de abrir nuevos ámbitos de trabajo para las cooperativas así como originar nuevas modalidades de diálogo y de gestión.

Finalmente, el balance social cooperativo se inscribe en una reflexión más amplia sobre el lugar de las cooperativas agrícolas en la actualidad y las misiones que éstas deben cumplir – simples herramientas económicas al servicio de sus socios o vectores de diálogo entre las expectativas de la sociedad respecto a la agricultura – y sobre las propuestas de respuesta adaptadas. También debería permitir identificar y evaluar de qué manera sus valores pueden ayudar a construir estas respuestas y a alimentar este diálogo.

## **Anexo: estructura del sistema de referencias del balance social cooperativo**

### **1 – Democracia interna/vida cooperativa**

- 110. Conocimiento de los socios por parte de la cooperativa
- 120. Funcionamiento de las instancias estatutarias
  - 121. Asamblea general
  - 122. Consejo de administración y oficina
  - 123. Coherencia representantes/dirección
  - 124. Procedimientos de presentación de cuentas y de información a los socios
- 130. Los socios
  - 131. Conocimiento de la cooperativa por parte de los socios
  - 132. Conocimiento de las reglas del juego por parte de los socios
  - 133. Capital social
  - 134. Duración del compromiso
  - 135. Participación de los socios en la vida cooperativa
  - 136. Confianza/adhesión a la cooperativa

### **2 – Promoción de las personas**

- 210. Los socios
  - 211. Formación de los administradores
  - 212. Reconocimiento del estatuto de administrador
  - 213. Acceso a las responsabilidades
  - 214. Información de los socios/más allá del apoyo técnico y la vida cooperativa
- 220. Los trabajadores asalariados
  - 221. Participación de los asalariados en el funcionamiento cooperativo
  - 222. Lugar e información de los asalariados en la cooperativa
  - 223. Atractivo de la cooperativa
  - 224. Organización de los recursos humanos

### **3 – Solidaridad/mutualismo**

- 310. En el seno de la cooperativa
  - 311. Agricultores en situación precaria
  - 312. Solidaridad con los jóvenes
  - 313. Solidaridad entre filiales o en el seno de un producto en caso de que el territorio se extienda
  - 314. Equidad/remuneración
- 320. Frente al exterior
  - 321. Papel de la cooperativa en las instancias profesionales
  - 322. Otras relaciones

**4 – Acción económica de la cooperativa**

## 410. Relaciones con los productores de materias primas

- 411. Reconocimiento de la organización de los productores
- 412. Pliegos de condiciones/contratos
- 413. Políticas de calidad
- 414. Apoyo técnico y desarrollo de una agricultura razonada

## 420. Relaciones con la cadena agroalimentaria

- 421. Inversiones en la filial y contribución a la organización de mercado
- 422. Política de colaboraciones
- 423. Calidad
- 424. Entorno
- 425. Riesgo

**5 – La cooperativa en su territorio**

## 510. Creación de actividades y de empleo

- 511. Empleos directos
- 512. Nuevas profesiones
- 513. Diversificación / recuperación de actividades
- 514. Valor añadido fijado en el territorio mediante la transformación de un producto en el plano local
- 515. Empleos inducidos

## 520. Explotaciones agrícolas

- 521. Empleos interdependientes de la cooperativa
- 522. Ayudas a la instalación

## 530. Participación en la vida local/convivencia/vínculo social

## 540. Promoción de productos locales

## 550. Relaciones con el entorno educativo

## 560. Entorno/paisaje

- 561. Participación en operaciones locales de medio ambiente
- 562. Implicación en el dispositivo de las CTE
- 563. Recogida de residuos no utilizados por los socios cooperativos
- 564. Valoración del paisaje/estética/cultura

## Referencias Bibliográficas

- ANTONI Antoine, Le bilan coopératif, en *La Coopération Ouvrière de Production*, 1980, pp. 126-147.
- ASSOCIATION NATIONALE DE RÉVISION DES COOPÉRATIVES DE PRODUCTION: *Audit coopératif et des ressources humaines, guide méthodologique*, mars 1992
- ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE (ACI). *Déclaration internationale sur l'identité coopérative*.
- LIVIAN Yves-Frédéric et HERREROS Gilles, Apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ?, *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1994, pp. 43-57.
- MANGIN Philippe, Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles, in *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n° 281, juillet 2001, pp. 101-107.
- MAUGET René et FORESTIER Michel, De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, quelle gouvernance ?, in *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n° 279, janvier 2001, pp. 60-70.