

LE COCI-COOPAGRUM : **Un exemple d'intégration réussie ?**

TOYIDI BELLO

LES COMPLEXES AGRO-INDUSTRIELS FACE AUX MUTATIONS : L'EXEMPLE DU COCI À SASSANDRA

L'implantation des complexes agro-industriels dans les pays en voie de développement relève de plusieurs types de stratégies qui sont le plus souvent complémentaires :

- une stratégie de diversification dont le but est de réduire la dépendance à l'égard d'un nombre réduit de produits d'exportations et par-delà, la vulnérabilité à l'égard des fluctuations erratiques des cours sur le marché international ;
- une stratégie de redistribution du revenu dont l'objectif avoué est la réduction des inégalités régionales ou sociales et la « consolidation de l'unité nationale » ;
- une stratégie de transformation du milieu environnant et de modification des comportements des différents acteurs en présence dans le sens d'une « rationalité industrialiste » ou en vue de faire émerger un « ordre social industrialisant » (AUJAC, 1983).

La Côte-d'Ivoire n'échappe pas à cette logique. Une atténuation des disparités régionales, une réduction de la répartition inégalitaire des revenus des individus, groupes sociaux et régions, un développement plus harmonieux et plus équilibré exigeant la participation accrue de toutes les ethnies à la croissance économique, ont toujours été une des préoccupations des autorités politiques ivoiriennes. Faire de la Côte-d'Ivoire une « oasis de prospérité » dans un « désert de misère » comporte aux yeux des autorités politiques des risques moins élevés que ceux relatifs à la constitution à l'intérieur de la Côte-d'Ivoire d'îlots d'abondance dans des déserts de pauvreté, de misère, de malnutrition et de maladie.

Aussi se sont-elles évertuées, dans les années soixante-dix, à implanter dans la plupart des régions de l'intérieur du pays des complexes agro-industriels dont on espérait des retombées positives sur les comportements démographiques, les structures socio-économiques, les mentalités, bref sur la dynamique paysanne.

L'implantation des complexes sucriers de Borotoukoro, de Marabadiassa, de Ferkessédougou dans le Nord, du COCI et de Palmindustrie à Sassandra, de la S.A.P.H. à San Pédro relève de cette même logique. Le problème qui se pose aujourd'hui est de savoir si ces complexes agro-industriels ont répondu à l'attente des acteurs impliqués dans le processus d'implantation.

Ont-ils joué le rôle de pôles de croissance ou de développement ? Quel a été leur impact réel sur le milieu paysan ? Quelles stratégies ont-ils adoptées face aux différents chocs (saturation foncière, effondrement des cours, ajustement structurel) ? Comment les différents centres de décision ont-ils réagi à la situation nouvelle et quels ont été les effets de leurs interactions sur les dynamiques paysannes ?

La présente étude s'intéresse à ces différents problèmes. Il s'agit, à travers l'analyse du fonctionnement du COCI, d'identifier les différents acteurs et les différents centres de décision intervenant dans la filière agrume. On étudiera plus précisément la logique interne, les motivations de ces différents centres de décision et les différentes contraintes auxquelles ils sont confrontés. La mise en évidence de ces contraintes débouchera sur des propositions de stratégie face à la concurrence et aux mutations de l'environnement national et international.

Vu de l'extérieur, le COCI apparaît le plus souvent comme une entité monolithique dotée de la personnalité juridique et d'une autonomie de décision. Mais une analyse plus fouillée du fonctionnement de ce complexe révèle que celui-ci est avant tout un meso-système, c'est-à-dire un complexe de centres de décision ayant chacun une logique et des intérêts propres. Bien qu'ayant une autonomie relative, ces centres de décision sont interdépendants et se heurtent à des contraintes d'ordre interne et externe.

Les contraintes internes relèvent des stratégies organisationnelles et de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'harmoniser au mieux les objectifs des différents centres de décision afin d'assurer la survie et la prospérité croissante du complexe.

Les contraintes d'ordre externe sont celles imposées par l'environnement immédiat ou lointain. On peut les classer en trois catégories :

- les contraintes technologiques : comment produire ? Quelles techniques utiliser dans le processus de production ?

- les contraintes imposées par le marché : quel type de biens produire ? En quelle quantité ? À quel prix ? De quelle qualité ?
- les contraintes juridiques et institutionnelles : dans quel contexte juridique et institutionnel le complexe exerce-t-il ses activités ? Dans un cadre libéral ou réglementé ? Dans un contexte de saturation foncière ou d'ajustement structurel ?

Ainsi le COCI en tant que meso-système est non seulement un « ensemble de relations, mais il est aussi un espace stratégique », autrement dit, un pôle de développement.

Cette étude centrée sur le fonctionnement du COCI et la filière agrume présente un double intérêt : au plan théorique, elle permettra de mettre en évidence les conditions optimales de manifestation et de propagation des effets d'entraînement et de diffusion en milieu rural ; au plan de la politique de développement, elle pourrait déboucher sur des propositions relatives à l'implantation et à la conception des projets agro-industriels de manière à en tirer le maximum d'efficacité.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COCI

Présentation de l'agrumiculture à Sassandra

Dans l'arrière-pays immédiat de Sassandra, l'activité agricole première des planteurs individuels, tant européens qu'africains, a été la culture de la banane douce pour l'exportation, activité très rémunératrice, mais très fluctuante. La demande européenne de banane douce augmentait en automne et en hiver et chutait en été : lorsque les bananes arrivaient en grande quantité en avril, mai, juin, la concurrence avec les fruits des zones tempérées faisait chuter leur prix. D'où la nécessité pour les producteurs de bananes de Sassandra de planifier leurs ventes selon les périodes.

Par ailleurs, avec la création du port d'Abidjan, les conditions de fret et d'embarquement sont devenues relativement plus onéreuses à Sassandra, malgré les efforts d'équipement entrepris : le chargement en rade foraine s'avérait plus long et plus coûteux. Progressivement, on enregistra une désaffection du port de Sassandra et de son wharf.

Très vite, la banane de Sassandra est devenue non compétitive et une reconversion s'est avérée nécessaire. Celle-ci s'est opérée grâce à la clairvoyance et à l'esprit imaginatif d'un pionnier, Louis Von Blon, qui introduisit le citron Eureka greffé sur bigardier en 1943 à Sassandra, à une époque où la banane douce était encore hautement rentable. Abonné à la revue *Marchés coloniaux*, Von Blon s'est rendu compte que les prix des huiles essentielles étaient plus stables que ceux de la banane douce.

Son exemple fut bientôt suivi par d'autres Européens, puis par un nombre croissant de petits planteurs africains. C'est ainsi que commença l'aventure de l'agrumiculture à Sassandra. En 1965, on dénombrait 500 ha de plantations d'agrumes, en 1967, 1 000 ha et environ 2 000 ha en 1970. De 10 en 1960, le nombre de planteurs d'agrumes est passé à 186 en 1975, soit une multiplication par 18,6 en 15 ans. Quelques pionniers européens avaient décidé dès les années 1953-1956 de passer au stade industriel en achetant du matériel destiné à extraire des huiles essentielles. En 1969, six grands planteurs européens (Von Blon, Cousin, Delafosse, Gazelle, Roucou, René Pierre) disposaient chacun du matériel d'extraction des huiles essentielles et traitaient ensemble plus de 10 000 tonnes de fruits. C'est sur une agrumiculture en pleine expansion et une agro-industrie relativement performante que s'est greffé le COCI, Consortium des agrumes et plantes à parfums de Côte-d'Ivoire.

Naissance du COCI

Le COCI est né de la volonté d'un groupe d'hommes décidés à résoudre ensemble leurs problèmes de production, de transformation et de commercialisation. La création du COCI a été motivée par deux raisons fondamentales : d'une part l'évolution rapide de la production, passée de 5 000 tonnes en 1966 à 9 000 tonnes en 1968 ; d'autre part la volonté de valoriser les fruits deshuilés, qui étaient jusqu'alors jetés. Ces deux facteurs ont justifié le lancement d'une étude pour la création d'un complexe agro-industriel pouvant traiter successivement les huiles essentielles, le jus concentré et les marcs citrus. Cette étude confiée à ITIPAT a abouti à la création du COCI en 1969 sous la forme d'une société d'économie mixte à participation majoritaire de l'État ivoirien.

Dès sa création, le COCI a connu une évolution difficile due à des facteurs internes et externes. De société d'économie mixte, il fut transformé en 1979 en une société anonyme par actions à l'occasion d'une restructuration financière et d'un désengagement de l'État. Son capital social est alors passé à 64 % dans les mains de la COOPAGRUM, coopérative regroupant les planteurs assurant l'approvisionnement en fruits frais. Le reste du capital social était détenu par les partenaires commerciaux du COCI. Le COCI apparaissait alors comme un cas réussi d'intégration entre un groupement de planteurs individuels et un complexe agro-industriel dont le chiffre d'affaires est intégralement réalisé à l'exportation.

Très vite ce tandem s'est cependant heurté à certaines limites : les impératifs de la compétitivité poussaient la direction du COCI à comprimer au maximum ses charges d'exploitation et à fixer pour chaque campagne un prix jugé peu incitatif par les paysans. Ces derniers, obnubilés par l'objec-

tif de rentabilité de leurs exploitations, exigeaient un prix d'achat des fruits plus rémunérateur. Les intérêts antagonistes des deux groupes ont été à l'origine des performances médiocres de l'unité industrielle. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché suppose un approvisionnement régulier en fruits frais et un accroissement constant de la production d'agrumes, ce qui ne peut se faire sans un entretien permanent des vergers, une amélioration de leur rendement et un programme de régénération et d'extension des plantations.

Devant ces difficultés susceptibles de compromettre l'avenir de l'outil industriel et l'activité économique à Sassandra, une restructuration du COCI est devenue nécessaire. Cette restructuration s'est traduite par l'entrée dans le capital social du COCI de nouveaux partenaires et la signature d'un contrat de direction de cinq années avec la SODECI, le groupe SIPH prenant une participation au capital de 34 %. PROPARGO a accepté de refinancer les prêts nécessaires à la réhabilitation et à l'extension du COCI dont la capacité de traitement doit être portée à 60 000 tonnes vers l'an 2000.

La filiale du groupe SIPH, EURONAT s'est vu confier la mission de redynamiser la politique commerciale du COCI en favorisant la conquête de nouvelles parts de marché et en négociant de meilleurs prix de vente des produits.

Le COCI apparaît aujourd'hui comme une société anonyme au capital social de 127 600 000 FCFA, utilisant un effectif de 69 travailleurs et dont le chiffre d'affaires, estimé pour la campagne 1993-1994 à 1,2 milliard de FCFA, est intégralement réalisé à l'exportation. Spécialisé dans la production et l'exportation des huiles essentielles de citron, de bergamote, de bigarade, de lime, auxquelles il faut ajouter l'exploitation de jus concentrés et d'écorces séchées de citron, le COCI a pour principaux clients la France, l'Allemagne, les États-Unis et le Royaume-Uni. Au 9 décembre 1994, la composition du capital était la suivante : SODECI, 33,93 % ; PROPARGO, 20,92 % ; COOPAGRUM, 33,06 % ; divers privés ivoiriens, 12,09 %.

Les tableaux 1 et 2 nous montrent l'évolution du chiffre d'affaires et de la masse salariale distribuée.

Les produits industriels du COCI

Les produits industriels du COCI sont variés. À partir du citron, de la bergamote, de la bigarade et de la lime, le COCI produit des huiles essentielles, des jus de citron, et des marcs citrus (écorces séchées).

Les huiles essentielles

Les huiles essentielles d'agrumes sont des produits odorants dont la composition est complexe. Elles renferment des hydrocarbures, des alcools, des

Tableau 1. Évolution du chiffre d'affaires et de la masse salariale du COCI dans les années 1990.

Années	Chiffres d'affaires	Masse salariale
1989	1 226 489 193	96 096 000
1990	929 072 632	110 940 000
1991	1 018 031 662	112 792 000
1992	876 870 235	120 411 000
1993	751 337 744	114 059 000
1994 (estimation)	1 200 000 000	112 512 000

Source : COCI

Tableau 2. Structure et évolution du personnel du COCI dans les années 1990.

Années	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Ivoiriens	25	25	25	26	26	28
Étrangers	52	52	43	40	40	41
Cadres	2	2	2	3	3	4
Agents de maîtrise	3	3	3	5	5	12
Ouvriers qualifiés	18	18	18	30	30	30
Autres	54	54	45	28	28	23
Total	77	77	68	66	66	69

Source : COCI

cétones, des aldéhydes, des esters, des phénols, etc. Elles diffèrent des huiles lipides qui sont essentiellement composées d'acides gras, l'adjectif « essentiel » caractérisant leur volatilité. Les huiles essentielles du COCI sont connues mondialement et prisées sur le marché international en raison de leurs caractéristiques propres et de leur pureté de composition : il existe en la matière un label Sassandra. Par ailleurs, les essences du COCI sont réputées ne pas contenir la moindre trace d'organo-chloré ou autre pesticide, ce qui est vital dans la fabrication des médicaments et des produits alimentaires. Les huiles essentielles du COCI sont au nombre de quatre :

L'huile essentielle de citron

La production mondiale d'huile de citron peut être évaluée à environ 2 000 tonnes par an dont 4 % fournis par le COCI. L'huile essentielle de citron du COCI est particulièrement recherchée par certains utilisateurs en raison

de ses caractéristiques originales qui sont probablement liées aux conditions agro-climatiques propres à la région de Sassandra et à la structure de type individuel de la production d'agrumes.

L'offre d'huile essentielle de citron provient de l'Argentine, de la Californie et de l'Italie qui constitue la qualité de référence.

Tableau 3. Principaux producteurs d'huile essentielle de citron.

Pays	Production annuelle
États-Unis	1 000 - 1 200 t
Argentine	400 - 500 t
Brésil	100 - 150 t
Autres (Espagne, Afrique du Sud, Italie, Australie, Côte-d'Ivoire)	250 - 260 t

L'huile essentielle de bergamote

La production mondiale qui en 1990/1991, s'élevait à 80-100 tonnes par an émanait exclusivement de la Côte-d'Ivoire et de l'Italie. Avec l'entrée en production des superficies régénérées ces dernières années, la seule production du COCI pourrait passer à environ 15 tonnes par an.

L'huile essentielle de bigarade

La demande mondiale d'huile essentielle de bigarade se situe à 30-40 tonnes par an, le COCI en produisant à lui seul 15 à 20 tonnes. Si le prix de l'huile essentielle de bergamote présente un trend descendant, celui de l'huile de bigarade est resté relativement stable mais avec une vitesse de rotation des stocks de plus en plus lente.

L'huile essentielle de lime

La demande mondiale annuelle d'huile essentielle de lime distillée avoisine 900 tonnes et la Côte-d'Ivoire pourrait à terme disposer d'une capacité de production annuelle de 25 tonnes pour le COCI.

Les concentrés citriques

Le COCI produit actuellement des jus concentrés pulpeux de 3 à 4% de pulpe et d'une acidité de 460 à 500 GPL (grammes par litre).

Ce jus présente :

- un avantage concurrentiel : son haut taux d'activité naturelle ;

- un handicap concurrentiel : l'instabilité du trouble du liquide après que la pulpe se soit déposée. Après décantation, le jus du COCI se fractionne en une partie solide (la pulpe) au-dessus de laquelle se trouve un jus clair.

Les avantages et inconvénients du jus du COCI sont liés au stade de maturité des fruits à la récolte. Ce stade constitue un facteur déterminant dans la qualité et les caractéristiques des jus que le COCI pourrait produire. Le concurrent le plus direct du jus du COCI est incontestablement le jus d'Argentine qui constitue la référence sur le marché européen. Ses caractéristiques sont sensiblement différentes du jus du COCI :

- un faible pourcentage de pulpe (1 %),
- un trouble stable après dépôt de la pulpe,
- une acidité de 350 GPL, au plus 450 GPL pour une infime partie de la production.

L'offre et la compétitivité du jus d'Argentine ont varié dans le passé. De 1987 à 1990, la production argentine a chuté, ce qui a provoqué une hausse du coût de production et du prix d'offre, qui a affecté sa compétitivité. En 1991, l'Argentine a enregistré une forte production de jus qui a fait chuter le prix d'offre, concurrençant ainsi fortement le jus du COCI. Par ailleurs, les fluctuations du cours du dollar US affectent considérablement la compétitivité du jus argentin. Toute baisse du cours du billet vert, qui se traduit par une hausse relative du Deutch Mark, rend le jus argentin plus compétitif sur le marché international et en particulier sur le marché allemand, principal débouché pour le jus du COCI.

Le second concurrent du jus du COCI est le jus d'Italie dont les caractéristiques sont similaires à celles du jus argentin.

La demande de jus de citron est dominée par deux marchés : l'Allemagne et les États-Unis. En 1990/1991, le marché allemand, qui est le marché de référence au niveau mondial, représentait 12 000 tonnes par an. Le COCI y détenait à peine 6 % de parts de marché. Le jus du COCI est utilisé comme boisson et comme acidifiant ou anti-oxydant dans les industries alimentaires. Le marché allemand est un marché fortement demandeur de jus de citron, mais particulièrement exigeant sur le ratio acide citrique/acidiso-citrique qui est l'indicateur utilisé dans l'appréciation du caractère naturel du jus.

La deuxième exigence du marché allemand est relative à la sécurité et à la régularité des approvisionnements. Sa troisième exigence concerne l'extension et la diversification de la gamme des produits du COCI. L'Allemagne souhaiterait, outre le jus pulpeux à 500 GPL, disposer :

- de jus pulpeux à 600 GPL ;

- de jus similaire au jus argentin (1 % de pulpe);
- de jus parfaitement clair (0 % de pulpe).

Ces possibilités de diversification sont conditionnées en amont par la production des fruits et en aval par la capacité du tandem COCI-COOPAGRUM à opérer les ajustements nécessaires en fonction des mutations d'un marché international extrêmement sensible.

Les marcs citrus

Des écorces séchées de citron sont extraites des pectines, agents de texture utilisés dans la fabrication des produits alimentaires. Très largement distribuées dans les végétaux, les pectines sont principalement extraites de l'écorce de citrus, de la pomme et de la betterave.

La demande en pectines est fortement croissante (3 % par an) et celles provenant de la lime et du citron vert sont particulièrement prisées sur le marché international. Mais il s'agit d'un secteur dans lequel la concurrence est extrêmement sévère, ce qui nécessite de la part du COCI une vigilance quasi permanente pour ne pas perdre ses parts de marché, au profit du Brésil notamment.

Au cours de la dernière décennie, le prix moyen du jus de citron et des marcs citrus a évolué de la manière suivante :

Tableau 4. Évolution des prix du jus de citron et des marcs citrus entre 1982 et 1991 (en FCFA/kg).

Produits	Années									
	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91
Jus de citron	212	250	285	410	425	455	395	445	430	450
Marcs citrus	125	135	150	150	175	175	175	175	175	175

PRÉSENTATION DE LA COOPAGRUM

La COOPAGRUM est née de la volonté des planteurs individuels de se regrouper pour défendre leurs intérêts face au COCI. En 15 ans, entre 1960 et 1975, le nombre de planteurs d'agrumes était passé de 10 à 186. Pour mieux canaliser cet engouement et l'espoir suscité par l'implantation de la nouvelle unité industrielle, les planteurs d'agrumes se sont regroupés dans une structure coopérative dont l'objectif était d'assurer l'approvisionnement en intrants à ses membres (engrais, petit matériel), d'assurer l'encadrement et le suivi des

plantations et de rechercher des moyens de financement pour les planteurs. Cette coopérative, qui compte actuellement environ 500 membres pour 5 000 ha de plantations, a connu une évolution parallèle à celle du COCI.

En effet, au cours des années 1970, la crise mondiale du marché des huiles essentielles a eu des effets néfastes sur la culture des agrumes et la production à Sassandra. On a alors assisté à une chute du prix bord-champ des fruits à 5 FCFA/kg et au règlement différé à 90 jours, qui ont provoqué un abandon massif des vergers, la reconversion de certains planteurs et une baisse catastrophique de la production, qui a atteint son niveau le plus bas en 1978, à 18 000 tonnes. La relance de la production n'a été rendue possible que grâce à une intervention des pouvoirs publics qui, par le biais de la BNDA, ont financé la restructuration du COCI et impulsé la réorganisation de la COOPAGRUM. Cette réorganisation a permis d'enrayer les abandons de vergers et favorisé leur reprise effective, l'amélioration de leur conduite et une augmentation progressive de la production qui est passée de 18 000 tonnes en 1978 à 27 000 tonnes en 1984, enregistrant ainsi un taux d'accroissement de 50 % en 6 ans, soit un taux moyen d'accroissement annuel de 8,3 %.

En 1980, dans le cadre de la politique de libéralisation et de désengagement de l'État, les actions du COCI détenues par les pouvoirs publics ont été rétrocédées à titre gracieux à la COOPAGRUM (1). Cette rétrocession a fait de la COOPAGRUM l'actionnaire majoritaire du COCI (64,18 %). En 1983, le ministère de l'Agriculture a enfin confié à la COOPAGRUM l'encadrement et l'exécution d'un projet d'installation de jeunes planteurs d'agrumes sur une superficie de 300 ha attenante au village de Sahoua.

En avril 1994, la COOPAGRUM regroupait 470 planteurs exploitant 4 551 ha de plantations de taille variée (tableau 5).

Les producteurs d'agrumes sont en majorité de petits planteurs (74 %) qui exploitent environ 33 % des terres, tandis que les gros planteurs, qui ne représentent que 2 % du nombre des producteurs, exploitent 19 % des surfaces enregistrées. La majorité des petits planteurs a une exploitation au moins égale à 5 ha ce qui pourrait faciliter l'encadrement, la diffusion des innovations et le dialogue entre l'unité industrielle et la COOPAGRUM. Les données réunies par les dirigeants de la Coopérative auprès de 370 (soit 79 %) de ses adhérents permettent de cerner avec plus de précision le profil de ces producteurs (tableau 6).

1. Le montant total de ces actions qui s'élevait à 189 390 000 FCFA était réparti de la manière suivante : État ivoirien, 13 254 actions, soit 70 % ; SONAFI, 3 735 actions, soit 20 % ; BIDI, 1 950 actions, soit 10 %.

Tableau 5. Typologie des vergers en avril 1994.

Type	Classes de superficie	Nombre de planteurs	%	Superficie en ha	%
Gros vergers	50 ha et +	10	2	882	19
	dont 50 < s < 100 ha	6	1	384	8
	> 100 ha	4	1	498	11
Vergers moyens	10 < s < 50 ha	114	24	2 192	48
	dont 10 < s < 20 ha	71	15	938	21
	20 < s < 50 ha	43	9	1 254	27
Petits vergers	1 < s < 10 ha	346	74	1 477	33
	dont 1 < s < 3 ha	102	22	183	4
	3 < s < 5 ha	99	21	340	8
	5 < s < 10 ha	145	31	954	21

Source : COOPAGRUM.

Tableau 6. Typologie des producteurs d'agrumes.

Type de vergers		Ivoiriens non ivoiriens	Africains	Européens	Total
Anciens vergers	Nombre	72	53	15	140
	Surface	500 ha	495 ha	405 ha	1 400 ha
Nouveaux vergers	Nombre	157	72	1	230
	Surface	1 758 ha	623 ha	439 ha	2 820 ha

Source : COOPAGRUM.

Du point de vue du nombre, les Ivoiriens représentent 62 % des planteurs d'agrumes contre 34 % pour les Africains non ivoiriens et 4 % pour les Européens. Sur ces 370 planteurs, 80 % vivent uniquement d'activités agricoles, tandis que 20 % sont salariés dans d'autres branches d'activité. Cette dernière catégorie de planteurs exploite 21 % des vergers.

Le chiffre d'affaires de la COOPAGRUM est sujet à des fluctuations dues à de nombreux facteurs échappant aux producteurs. Les plus importants sont la sécheresse, la pénurie d'engrais et les fluctuations de la demande mondiale des huiles essentielles sur lesquelles les agriculteurs n'ont aucune emprise. Le plus bas niveau de chiffre d'affaires a été enregistré au cours de l'exercice 1984/85 (tableau 7, figure 1). Les raisons de cette chute sont diversement appréciées. Selon la direction de COOPAGRUM, ce bas niveau s'expli-

Tableau 7: Évolution de la production et du chiffre d'affaires de la COOPAGRUM.

Années	Production (tonnes)	Prix FCFA/kg	Chiffre d'affaires (milliers de FCFA)
1980/81	28 075	15	421 125
1981/82	24 435	15	366 525
1982/83	22 837	15	342 555
1983/84	27 365	15	410 475
1984/85	11 299	18	203 382
1985/86	15 567	20	311 340
1986/87	19 232	20	384 640
1987/88	12 863	20	257 260
1988/89	24 570	22	540 540
1989/90	18 167	22	399 674
1990/91	20 162	22	443 564
1991/92	17 893	22	393 646
1992/93	20 913	22	460 086
1993/94	15 373	20	307 460

Source : COOPAGRUM.

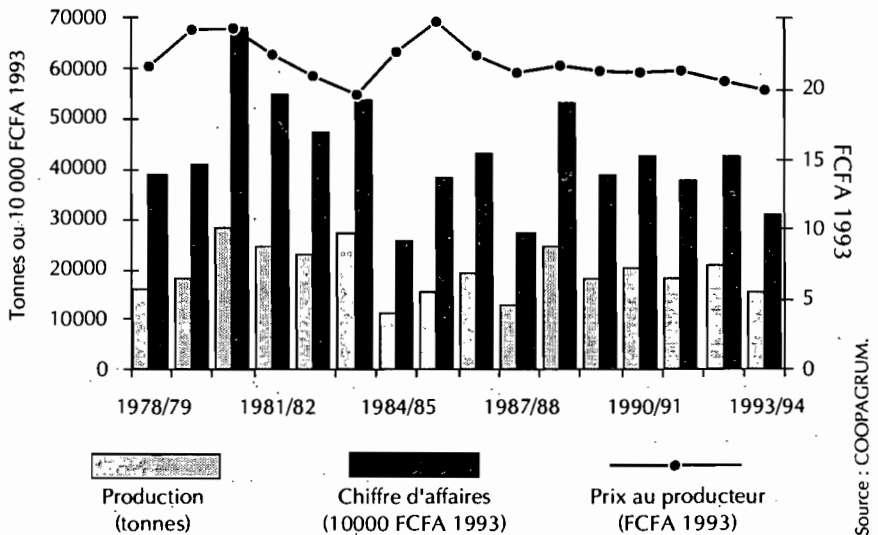


Figure 1. Évolution de la production et du chiffre d'affaires de COOPAGRUM en regard du prix réel au producteur.

querait par une sécheresse particulièrement longue observée dans la région et un approvisionnement en engrais déficient durant quatre ans. Les planteurs d'agrumes interrogés mettent l'accent sur la faible rémunération qui leur est proposée et les comportements bureaucratiques des directions successives du COCI.

Dans une note pathétique intitulée *Recherche des causes des difficultés traditionnelles du COCI*, Mr. Roger Cousin, grand planteur à Sassandra, écrit : « La production du secteur agricole de Sassandra n'excèdera pas 16 000 tonnes pour l'exercice 1993-1996... La profession se maintient avec ténacité dans la médiocrité depuis 18 ans. Et si l'équipe nouvelle persiste dans ses attermoissements, il n'y a pas de raison que cela change, et cela pourrait même être pire ».

Le chiffre d'affaires de la COOPAGRUM, que l'on peut assimiler au revenu brut annuel des planteurs, dépend des quantités livrées au COCI et du prix de cession. Les fluctuations de ce chiffre d'affaires résultent des fluctuations de la production et du prix des agrumes. Il est donc intéressant d'établir une fonction d'offre de courte période d'agrumes et de calculer l'élasticité du revenu brut de la COOPAGRUM par rapport au prix d'une part et à la quantité produite d'autre part (2). Les résultats économétriques révèlent alors une sensibilité du chiffre d'affaires de la COOPAGRUM plus grande pour le prix d'achat des fruits que pour le volume de fruits produit : une chute de 10 % du prix d'achat des fruits se traduit par une baisse de 6,3 % du chiffre d'affaires de la COOPAGRUM, alors qu'une chute de même ordre de la production n'entraîne qu'une baisse de 5,4 % de ce même chiffre d'affaires.

LE COCI FACE À L'AVENIR

Face à un marché amont (marché des fruits) dominé par la COOPAGRUM et un marché aval (marché des huiles et des jus) dominé par un petit groupe d'utilisateurs et de négociants, quelles stratégies doit adopter le COCI ? Le COCI se trouve placé entre deux marchés, amont et aval, aux caractéristiques très différentes (figure 2).

2. La fonction d'offre peut s'écrire de la façon suivante :

$$(1) \text{ Log CH} = 0,54 \text{ Product} + 0,63 \text{ Prix} + 17,43$$

(30,87) (28,28) (299,13)

$$R^2 = 0,99 \quad DW = 2,38$$

$$(2) \text{ CH} = 0,32 \text{ Log Product} + 0,30 \text{ Log Prix} - 0,36$$

(16,88) (144) (-17,97).

$$R^2 = 0,97 \quad DW = 2.$$

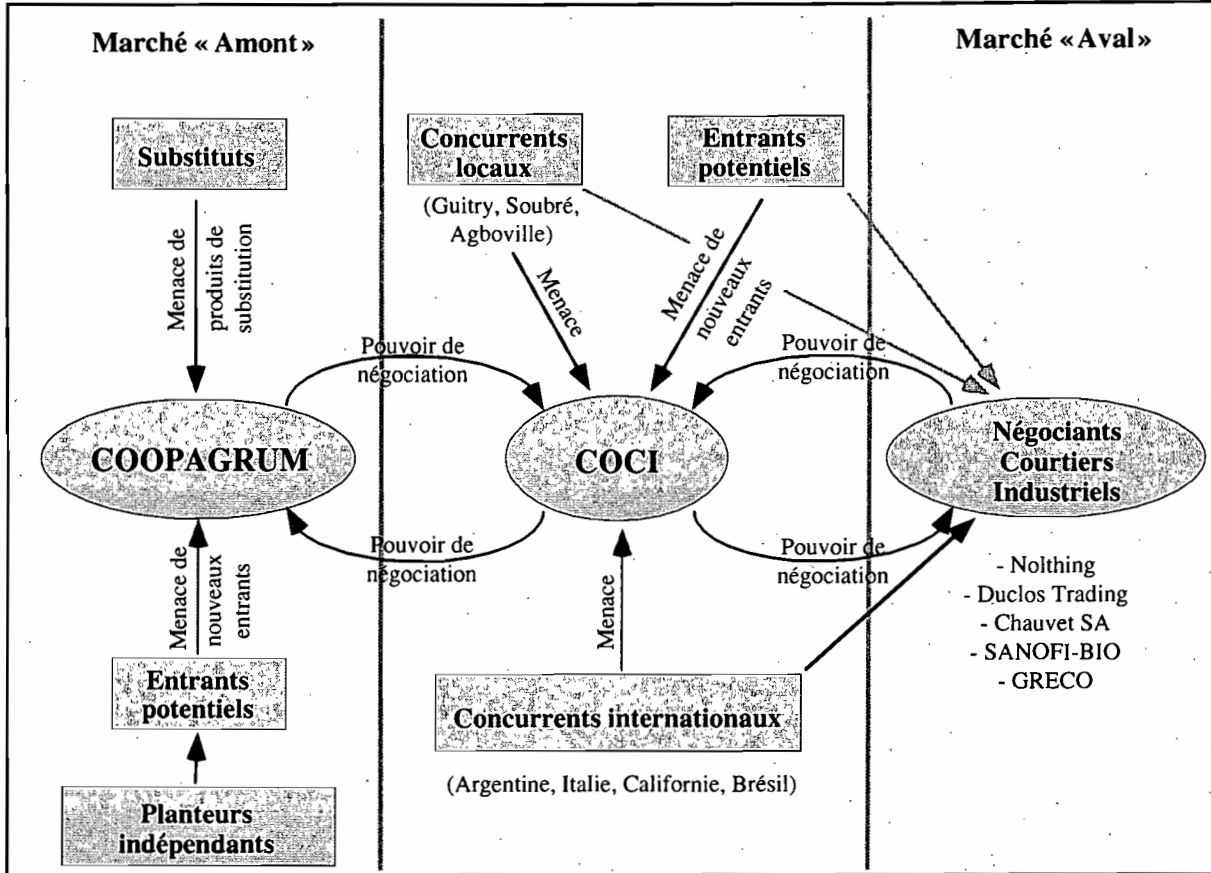


Figure 2. Le COCI dans la filière agrumes

Le marché « amont »

La COOPAGRUM y règne en maître et quatre qualités de fruits s'y négocient : le citron, la bergamote, la bigarade et la lime. Sur ce marché, la COOPAGRUM dispose d'un pouvoir de monopole en matière de livraison des fruits, un pouvoir qui, à terme, ne peut être affaibli que par une libéralisation du marché des fruits (possibilité pour les planteurs indépendants de livrer directement leur récolte au COCI), l'innovation technologique (possibilité d'obtenir des huiles essentielles et des jus à partir des substituts) ou par la mise sur pied de plantations industrielles propres au COCI. Les rapports du COCI avec la COOPAGRUM relèvent d'un monopole de type bilatéral : un vendeur unique face à un acheteur unique. On sait que dans une telle situation (analyse de l'équilibre sur les marchés imparfaits) la quantité livrée et le prix fixé dépendent de la « puissance contractuelle » des acteurs en présence.

S'agissant de l'approvisionnement du COCI en fruits, il est marqué par une forte irrégularité et une saisonnalité très prononcée. Globalement, on constate une chute des achats de fruits qui sont passés de 45 000 tonnes en 1974-1975 à 20 000 tonnes en 1984-1985. Si l'on considère la décennie 1972-1973 à 1980-1981, les achats moyens de fruits par campagne s'élevaient à 23 000 tonnes contre 16 000 tonnes pour la décennie 1981-1982 à 1990-1991. Cette chute se répartit par espèces végétales de la manière suivante :

- achats de bergamote : de 6 900 tonnes en 1972-1973 à 1 400 tonnes en 1990-1991, avec un pic (11 800 tonnes) en 1974-1975 et un plancher (320 tonnes) en 1984-1985 ;
- achats de citron : de 31 000 tonnes en 1974-1975 à 15 400 tonnes en 1990-1991 avec un minimum de 9 600 tonnes en 1987-1988 ;
- quant aux achats de bigarade, ils ont connu un accroissement passant de 420 tonnes en 1978-1979 à 3 300 tonnes en 1990-1991.

À cette irrégularité des achats, s'ajoute une saisonnalité très marquée des approvisionnements. Les livraisons de fruits sont élevées de septembre à mars et faibles d'avril à août, avec une pointe de récolte en novembre-février. L'approvisionnement en citron est régulièrement réparti dans l'année avec une période de pointe en décembre-février. Quant à l'approvisionnement en bigarade, il est concentré sur trois mois, d'octobre à décembre. Les livraisons de bergamote sont plus concentrées en octobre-novembre et représentent 60 % des approvisionnements au cours de cette période.

La saisonnalité de l'approvisionnement du COCI en citron est souvent perturbée par des accidents pluviométriques. Ces perturbations entraînent une forte irrégularité des livraisons au COCI qui, conjointement à la concentration des livraisons de citron, pénalise gravement le COCI au plan commer-

cial et au plan de la capacité productive: au plan commercial, le COCI se trouve dans l'impossibilité de prévoir la production et de garantir la fourniture des produits aux clients ; au plan technique, des investissements supplémentaires deviennent nécessaires en vue du traitement de la production de pointe (chaîne de citron et chaîne de bergamote).

Compte tenu du caractère très sensible du marché des huiles essentielles et du jus de citron, une solution à cette irrégularité des approvisionnements doit être trouvée au niveau du tandem COCI-COOPAGRUM.

S'agissant du prix payé au producteur, il fait l'objet d'appréciations diverses : rémunérateur et très incitatif pour les uns, faible et démotivant pour les autres. Passé de 10 FCFA/kg au début des années 1970 à 5 FCFA/kg de 1975 à 1977, le prix payé était proche de 15 FCFA au début des années 1980. Puis il a progressivement augmenté pour atteindre 23 FCFA le kg pendant la campagne 1993-1994.

Ce prix est unique quelle que soit l'espèce de fruit, sa qualité et la période de livraison. C'est là une des faiblesses de la politique de rémunération du COCI. Le prix payé au producteur ne joue aucun rôle incitatif en matière de qualité, de livraison régulière et de répartition de la livraison dans l'année. Or on sait qu'en matière de circulation la « mauvaise monnaie chasse la bonne ». Cette loi de Gresham risque de se vérifier à Sassandra si rien n'est fait en matière de rémunération des planteurs. Une rémunération différentielle des planteurs incorporant un effet bonus et un effet malus doit être introduite.

Au prix de base payé à tout planteur, quels que soient la qualité des fruits, le rendement de l'exploitation et le moment de la livraison, doit être ajoutée une prime variant selon la qualité et le moment de la livraison ainsi qu'en fonction du résultat brut d'exploitation du COCI l'année précédente (de façon à faire bénéficier les planteurs des bénéfices réalisés par l'unité agro-industrielle). La mise en place d'une rémunération différentielle, accompagnée d'une sensibilisation suffisante et d'une diffusion de l'information, est de nature à résoudre l'épineux problème de la démotivation soulevée par la majorité des planteurs interrogés.

Par ailleurs, pour ne pas déconnecter les planteurs d'agrumes du marché international des huiles essentielles et du jus de citron, le prix de base évoluera en fonction du prix moyen pondéré des produits du COCI sur le marché international. En effet, la fixation du prix des fruits a été jusque là ressentie par les planteurs comme arbitraire. La majorité des planteurs interrogés parlent d'absence de transparence en matière de décision de fixation du prix et de valorisation insuffisante des fruits, ce qui crée un sentiment de frustration

générateur de méfiance, de résistance et même de blocage du fonctionnement optimal du COCI.

Cette rémunération différentielle en fonction des normes de qualité formalisées et des dates de livraison incitera la COOPAGRUM à gérer de façon optimale ses livraisons et permettra au COCI de garantir la disponibilité des produits aux clients sur toute l'année.

Le marché « aval »

Il s'agit d'un marché de type oligopolistique, dominé par des négociants et courtiers parfaitement informés de la situation du marché des huiles essentielles et du jus de citron et dont le pouvoir de négociation est extrêmement élevé en raison de la complexité et de la confidentialité des marchés concernés, du nombre restreint d'opérateurs intervenant sur ces marchés et de l'existence de redoutables concurrents internationaux susceptibles de fournir les mêmes produits à des prix compétitifs.

En effet, les produits du COCI sont vendus sur le marché européen fortement influencé par la situation des marchés d'Amérique du Sud et du Nord. Au moment où cette étude a été réalisée, le COCI ne disposait que de six partenaires commerciaux : trois clients utilisateurs et des négociants ou courtiers qui revendent les produits en l'état.

- Duclos Trading (Courbevoie-Paris), courtier en huiles essentielles. Le COCI facture les clients finals et lui reverse une commission.
- Greco (Grasse), qui agit en tant que négociant et achète la marchandise au COCI pour la revendre aux clients finals. Greco achète avec une ristourne égale à celle des courtiers de manière à se trouver en situation commerciale équitable.
- SANOFI-BIO, qui intervient par l'intermédiaire de deux divisions indépendantes : la division des additifs alimentaires qui achète la totalité des écorces de citron pour la fabrication de pectines ; la division des arômes et parfums qui achète, pour transformation, des huiles essentielles au prix du COCI avec une ristourne.
- Nolting, courtier rémunéré par une ristourne, qui dispose de l'exclusivité de la vente des jus du COCI en Allemagne et au Benelux. Il intervient dans le cadre des contrats de vente ferme, trimestriels, avec engagement réciproque sur les quantités.
- Chauvet S.A., industriel transformateur, spécialiste des arômes naturels.

Quelle politique vis à vis des partenaires ?

Face à un marché monopolistique en amont et un marché oligopolistique en aval, quelle marge de manœuvre s'offre au COCI ?

Les rapports du COCI avec la COOPAGRUM relèvent du dilemme du prisonnier. Si chacun fait un cavalier seul, on aboutira certainement à une rationalisation individuelle conduisant au pire résultat pour les deux institutions (la punition de l'égoïste) (AXELROD, 1992). Pour ne pas couler ensemble, les deux institutions ont intérêt à coopérer, ce qui conduira à une stratégie de maximisation du profit commun. Une telle stratégie permettra au COCI de disposer de tous les atouts pour accroître ses parts de marché et faire face à la concurrence internationale sur un marché fermé et très sensible. Cette stratégie de coopération doit être combinée avec une stratégie de maîtrise globale des coûts de production et de différenciation des produits.

Au cours des trois exercices 1988/89 à 1990/91, les fournitures extérieures ont représenté 16 % en moyenne des charges d'exploitation, un chiffre largement supérieur aux frais de personnel qui ne représentent que 12 % (tableau 8). Si aux fournitures extérieures, sont ajoutés les services extérieurs, on aboutit à 22,5 % des charges d'exploitation en moyenne au cours des 3 exercices. Il y a là un effort à faire en matière de domination globale des coûts de production. Cette réduction des coûts est possible par le renforcement de la coopération avec la COOPAGRUM, un contrôle serré des frais généraux et une amélioration du rendement des vergers.

Tableau 8. Charges d'exploitation du COCI
(en millions de FCFA)

	Exercice 88/89		Exercice 89/90		Exercice 90/91	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Achat et frais	648,8	55,4	487,7	52,5	519,3	54,2
Fournitures extérieures	187,1	16	147,9	15,9	161,1	16,8
Transports	108,1	9,2	86,9	9,4	78,7	8,2
Services extérieurs	70,1	6	53,2	5,7	70,2	7,3
Divers	6,1	0,5	4,9	0,5	7,2	0,7
Personnel	108,4	9	134,3	14,5	131,3	13,7
Impôts et taxes	8,5	0,7	13	1,4	8	0,8
Dotation aux amortissements	34,4	2,9	29,1	3,1	31	3,2
Total	1 171,5	100	927,9	100	957,8	100

Source : COCI.

Cette stratégie de maîtrise globale des coûts de production doit être couplée avec une stratégie de différenciation qui consiste à créer, développer et imposer le label «Sassandra». Cette différenciation aura pour effet de « fidéliser » la clientèle et d'augmenter la « puissance contractuelle » du COCI et ses parts de marché. Or ce label « Sassandra » existe bel et bien et il appartient au COCI d'en tirer le maximum d'avantages. La théorie des marchés imparfaits montre que le producteur individuel d'un produit différencié est confronté à une courbe de demande distincte et qui lui est propre. La quantité qu'il peut vendre dépend des prix qu'il propose, mais aussi des prix des autres membres de la corporation.

CONCLUSION

Le marché des huiles essentielles et des jus de citron est un marché oligopolistique très fermé, confidentiel et très sensible. La détention ou l'acquisition de l'information sur ce marché devient un atout indispensable pour la survie du COCI et la croissance de ses parts de marché. L'acquisition de l'information additionnelle étant trop coûteuse, les firmes telles que le COCI évoluent en univers indéterminé, c'est-à-dire dans l'ignorance la plus complète des décisions de l'adversaire et dans l'ignorance des conséquences de ces décisions sur les états du marché.

Dans un tel univers, la stratégie qui nous paraît la plus appropriée pour le COCI est une stratégie d'entente en amont et une stratégie de maîtrise des coûts de production et de différenciation en aval. Ce double choix stratégique implique :

- à court terme : une politique incitative en direction des planteurs d'agrumes et une politique agressive en matière commerciale ;
- à moyen et long terme : une politique de diversification des produits industriels du COCI, une politique d'accroissement de la productivité et du rendement à l'hectare et des investissements dans la recherche-développement.

BIBLIOGRAPHIE

- AUJAC (H.), 1983. « Culture nationale et aptitude à l'industrialisation ». *Revue d'Économie politique*, n° 1.
- AXELROD (R.), 1992. *Donnant, donnant, théorie du comportement coopératif, nouveaux horizons*. Éditions Odile Jacob.
- BARBIER (J.-P.), 1989. « Réflexions sur la compétitivité : une comparaison Afrique-Asie ». *Marchés tropicaux*, n° 2303, 29 déc. 1989.

- COEIN (J.-Ph.) et LOSCH (B.), 1990. « Touche pas à mon planteur ». Réflexions sur les encadrements paysans à travers quelques exemples ivoiriens. *Politique africaine*, n° 40 : 83-99.
- COUSIN (R.), 1993. Recherche des causes des difficultés traditionnelles du COCI. Sassandra, multigr.
- ECHIMANE (B.), 1993. « La production des agrumes à essence dans le Sud-Ouest, atouts et contraintes ». Communication présentée aux cinquièmes assises de l'A.I.S.A., San Pédro, 24 nov. 1993.
- PIARDON (J.-P.), 1993. « La transformation des agrumes à essence : produits industriels et impacts socio-économiques ». Communication présentée aux cinquièmes assises de l'A.I.S.A., San Pédro, 24 nov. 1993.