

**TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN  
DIRECTEUR EXECUTIF DU SYNDICAT MALGACHE DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE (SYMABIO)  
Poste basé à Antananarivo**

(Homme/Femme)

**1. Contexte**

**L'importance du secteur de l'Agriculture biologique à Madagascar**

Le secteur de l'Agriculture Biologique est en pleine expansion, avec un marché alimentaire biologique mondial multiplié par sept en vingt ans, dépassant 112,3 milliards € en 2019. L'Agriculture Biologique à Madagascar s'inscrit dans cette tendance et concerne en quasi-totalité le secteur des exportations, pour lesquelles les opérateurs des filières doivent avoir la capacité d'obtenir une certification biologique et d'assurer la traçabilité des produits

Selon le Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique (SYMABIO), l'Agriculture Biologique malgache représente, en 2020, environ 68 000 ha de surfaces cultivées contre 30 000 ha en 2013 et concerne près de 70 000 exploitants agricoles. Le chiffre d'affaires annuel du secteur bio malgache serait de l'ordre de 110 M€ en 2020, contre 22,6 M€ en 2012. En 2021, le pays compte environ 350 entreprises référencées chez ECOCERT - qui est le leader de la certification biologique sur les trois acteurs présents dans le pays (ECOCERT, LACON et CCPB). Ces entreprises travaillent sur 280 sites, et représentent 7 000 employés à temps plein ou saisonniers. La gamme de produits mis sur le marché est diversifiée et jouit d'une forte typicité avec pour certains d'entre eux une forte valeur ajoutée. Les volumes exportés en 2019, de l'ordre de 5 600 tonnes contre à peine 800 tonnes en 2009, sont dominées par le cacao (35%), les légumes (20%), les fruits tropicaux (12%), les épices et condiments (22%), les huiles essentielles et végétales (6%) et la vanille (3%).

A l'opposé, le marché domestique du bio est embryonnaire. Les seuls produits bios sont vendus très principalement en grandes surfaces et concernent pour la plus grande part des produits alimentaires importés et certifiés selon la réglementation européenne. Une gamme restreinte de produits locaux certifiés par tiers - de type jus, confitures, condiments, huiles essentielles, miels, etc. - commence à faire son apparition en supermarchés ou dans les magasins d'entreprises.

S'ajoutent à cela quelques entreprises et organisations paysannes qui écoulent sur les marchés de la capitale des produits maraichers biologiques ou agroécologiques avec des degrés de garantie ou de certification très variables, allant de la simple mention « bio », généralement sans aucune forme de certification, à celle du caractère « naturel » des produits proposés, en passant par quelques produits dont la garantie est assurée à travers la mise en place des premiers Systèmes Participatifs de Garantie.

De manière générale, les acheteurs de ces différents types de produits se caractérisent par un pouvoir d'achat élevé (classes moyennes et supérieures malgaches, expatriés), par une préoccupation croissante quant à la qualité sanitaire des produits achetés et par une connaissance relative de ce que recouvre les termes « bio » ou agroécologique. Pour autant, cette préoccupation d'une consommation saine, « naturelle » et malagasy est croissante chez les consommateurs malagasys notamment urbains au pouvoir d'achat plus réduit.

**Evolution récente du cadre politique et juridique pour le soutien à l'agriculture biologique à Madagascar**

Depuis plusieurs années, Madagascar est résolument engagé dans la construction d'un cadre politique et juridique visant à promouvoir le secteur de l'Agriculture biologique dans le pays. A ce titre, le pays fait figure d'exception à l'échelle du continent africain, puisque Madagascar est le seul pays africain à proposer et mettre en œuvre une politique de développement de l'agriculture biologique à la fois à l'exportation et sur le marché national, s'exprimant à travers la loi 2020-003 sur l'agriculture biologique et la Stratégie Nationale de développement de l'Agriculture Biologique<sup>1</sup>. Les orientations principales de ces documents de référence portent sur le développement de la gouvernance du secteur, sur le soutien aux opérateurs pour le développement de l'agriculture biologique, sur le développement de la recherche et de l'appui conseil et enfin la promotion de l'agriculture biologique auprès des opérateurs du secteur agricole et des consommateurs. Plusieurs outils d'appui au développement de l'agriculture biologique sont des marqueurs de ce cadre national : la mise en place à court terme d'une norme biologique nationale, la reconnaissance des Systèmes Participatifs de Garantie (SPG) en tant qu'outil de certification des produits biologique sur le marché national, complémentaire de la certification par tiers, et enfin le développement de Territoires à Vocation Agricole Biologique (TVAB).

### **Le Projet Pôles Intégrés de Croissance et Corridors**

Le Gouvernement, à travers le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage entend exploiter les potentialités des ressources agricoles existantes à Madagascar dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, afin d'évoluer rapidement vers l'autosuffisance alimentaire, valoriser les matières premières, et mettre en place une meilleure gouvernance des filières.

Le Projet PIC, Pôles Intégrés de Croissance et Corridors (PIC2) est un Projet du Gouvernement de Madagascar mis en place avec le soutien de la Banque Mondiale. Le Projet contribue au Programme pour l'Emergence de Madagascar initié par l'Etat pour contribuer à la croissance durable des secteurs du tourisme et de 'agribusiness en améliorant l'accès aux infrastructures et aux services dans les régions cibles de Madagascar. La phase PIC 2.2 actuelle s'étale de 2019 à 2023 et le projet intervient dans les régions Anosy, Atsimo Andrefana, Diana, et sur l'île Sainte Marie.

Le PIC2-2 comprend trois composantes :

- Composante 1 : Promouvoir les investissements privés dans le tourisme et l'agribusiness
- Composante 2 : Éliminer les entraves à l'investissement privé dans le tourisme
- Composante 3 : Éliminer les entraves à l'investissement privé dans l'agribusiness

L'objectif de la composante 3 est de s'appuyer sur les résultats du PIC 2.1 dans les principales chaînes de valeur agroalimentaires pour soutenir la mise en place de systèmes efficaces, diversifiés et durables pour les cultures d'exportation à fort potentiel dans les régions cibles. Au niveau de chaque région d'intervention, le projet accompagne les filières suivantes : Cacao, vanille et huiles essentielles pour la Région Diana ; aquaculture et grains secs pour Atsimo Andrefana ; baie rose, miel et vanille pour la Région Anosy. Le choix de ces filières résulte essentiellement de leur potentiel de croissance notamment en termes de marchés à l'export, de leur capacité à attirer des investissements privés et à créer de la valeur ajoutée, ou encore de synergies avec les autres filières appuyées. Une partie de ces filières bénéficient déjà de certification biologique.

### **Le SYMABIO, le Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique**

---

<sup>1</sup> Se référer aux documents suivants :

- Présidence de la République. Loi n° 2020-003 sur l'Agriculture biologique à Madagascar.
- CASEF-CIRAD, 2021. Stratégie Nationale de développement de l'Agriculture Biologique – version finale.

Le SYMABIO, créée en 2011, constitue la seule représentation professionnelle du secteur de l'Agriculture Biologique à Madagascar. Le syndicat compte aujourd'hui près de 70 membres, qui sont pour l'essentiel des opérateurs tournés vers l'exportation des produits certifiés AB (Coopératives agricoles, Fournisseurs d'Intrants, Transformateurs, Distributeurs Spécifiques, Exportateurs, Organismes Certificateurs). De manière agrégée, les membres représentent près de 2500 salariés et travaillant avec 15 000 producteurs.

Le SYMABIO est un partenaire privilégié du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage en matière de réflexion sur les politiques nationales, et la proposition de pistes techniques à tester et promouvoir dans le pays. Le SYMABIO s'inscrit résolument dans la volonté d'une mise à l'échelle nationale de l'agriculture biologique, s'agissant de maximiser de manière inclusive les impacts positifs de ces modes de production en matière environnementale, sanitaire, nutritionnelle et d'adaptation au changement climatique, que ce soit à l'échelle des ménages agricoles, des territoires ruraux, des filières agricoles et des opérateurs économiques qui les font vivre, et in fine des consommateurs.

Dans le cadre de cette vision globale, SYMABIO agit prioritairement dans le domaine du plaidoyer et de la sensibilisation des parties prenantes à l'intérêt de l'agriculture biologique pour Madagascar et pour la mise en place de mesures de politiques favorables à son développement. Par ailleurs, SYMABIO est aussi un syndicat de services envers ses membres, et plus généralement, envers tous les types d'opérateurs économiques engagés ou souhaitant s'engager dans le secteur de l'agriculture biologique.

#### Plan stratégique de SYMABIO 2019-2022

SYMABIO a défini un plan stratégique budgétisé en juillet 2019 (Cadrage Stratégique 2019-2022). Ce plan s'articule autour de cinq objectifs :

- **Objectif 1** : Accroître l'offre en produits biologiques malgaches pour l'exportation et les marchés domestiques : accompagner le développement des chaînes de valeur
- **Objectif 2** : Accroître la visibilité des opérateurs de la filière certifiée Biologique
- **Objectif 3** : Mise à l'échelle nationale de l'agriculture biologique. Il s'agit de construire une offre de formation et les alliances stratégiques avec les parties prenantes relais
- **Objectif 4** : Plaidoyer pour la mise en place de politiques, réglementations et mécanismes favorables au secteur bio à Madagascar
- **Objectif 5** : Développement Institutionnel de SYMABIO : développement de la gouvernance de SYMABIO, mise en place la stratégie de communication et du système d'informations, générer des campagnes d'adhésion dans les régions

Dans ce cadre, le Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique, avec l'appui du Projet PIC2, recrute son Directeur Exécutif /Directrice Exécutive.

### 2. Objectif

L'objectif de la mission du Directeur Exécutif /de la Directrice Exécutive consiste à assurer une gestion institutionnelle et opérationnelle durable du SYMABIO, conformément au Plan stratégique du Syndicat.

### 3. Etendue de la mission

Le Directeur Exécutif/ La Directrice Exécutive (DE) travaille en étroite collaboration avec les membres du Conseil d'Administration (CA) du Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique.

**De manière globale et non exhaustive, le DE sera notamment en charge des fonctions suivantes :**

- Assurer l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale ;
- Mettre en place des procédures de travail conformes aux valeurs du Syndicat ;
- Recruter le personnel du Syndicat ;
- Assurer le management du personnel du Syndicat dans l'exécution de ses différentes tâches et activités, en particulier :
  - o Assurer le pilotage, la coordination et le suivi d'exécution des activités et chantiers techniques en cours ou à venir menés par le Syndicat ;
  - o Assurer la coordination et le suivi d'exécution des différents projets en cours ou à venir menés par le Syndicat avec le soutien des partenaires techniques et financiers
- Assurer une fonction d'analyse et de contribution technique au sein de l'équipe exécutive pour la réalisation des différentes activités du syndicat ;
- Être une force de propositions dans les différents comités où il/elle représente le Syndicat ;
- Représenter le Syndicat dans les activités courantes sur délégation du Président du Conseil d'Administration ;
- Gérer les activités de levées de fonds et de recherches de partenariats du Syndicat.

Par ailleurs, le/la DE sera en charge des tâches spécifiques suivantes :

- **Planification, mise en œuvre, suivi et rapport d'activités**
  - Concevoir la planification technique et budgétaire annuel du Syndicat et le faire valider par le Conseil d'Administration du Syndicat ;
  - Mettre en œuvre le Plan de travail annuel ainsi validé ;
  - Coordonner et assurer le suivi de la gestion administrative, comptable et financière du Syndicat ;
  - Assurer le secrétariat des réunions du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales ;
  - Coordonner et assurer le suivi de la mise en place et la gestion de la base de données des membres et le système d'information du Syndicat ;
  - Assurer une veille sectorielle, et garantir la diffusion régulière d'informations et de données aux membres ;
  - Elaborer et soumettre au Conseil d'Administration le rapport annuel d'activités.
- **Promotion et développement des activités du Syndicat**
  - Elaborer le business modèle du Syndicat (recherche de partenariats, de donations, de subventions, politique de services aux membres, cotisations des adhérents, etc.) et le faire valider par le conseil d'administration ;
  - Coordonner et contribuer à la mise en œuvre du business modèle, et en assurer le suivi des objectifs et des réalisations ;
  - Coordonner et contribuer à la mise en place d'une stratégie d'adhésion de nouveaux membres au Syndicat.
- **Relations, communication institutionnelles et partenariats de plaidoyer**
  - Assister aux réunions des CA d'autres institutions/ plates-formes auxquelles le SYMABIO fait partie ;
  - Représenter le Syndicat en cas d'indisponibilité du PCA, que ce soit au niveau central ou dans les régions ;
  - Entretenir et développer des relations d'échange et de confiance entre les opérateurs de l'agriculture biologique, membres et non membres du Syndicat,

- Entretien et développer des relations d'échange et de confiance avec toutes les organisations constitutives du monde agricole, de la production à la mise en marché en passant par les chambres professionnelles, que ce soit au niveau central ou dans les régions ;
  - Susciter, organiser et faciliter les réunions de concertation, de dialogue et de plaidoyer privé-privé et public-privé sur les sujets d'intérêt commun et relatifs au développement de l'agriculture et les systèmes alimentaires durables à Madagascar, dont l'agriculture biologique, tant pour les marchés nationaux que pour l'exportation.
- **Chantiers techniques spécifiques**
    - Concevoir et coordonner la mise en œuvre d'une politique de communication intégrée du Syndicat envers ses membres et les différentes parties prenantes extérieures au Syndicat (bulletins d'information interne, messagerie instantanée pour les membres, site web, radio/télévision, réseaux sociaux, réseaux professionnels, charte graphique, visuels, vidéos, ressources documentaires, etc.)
    - Instruire et coordonner la mise en place de 1 TVAB pilote en partenariat avec divers partenaires techniques et financier
    - Instruire et coordonner la mise en place d'un SPG pilote alimentant Antananarivo en partenariat avec divers partenaires techniques et financier
    - Instruire et coordonner la tenue des foires et salons nationaux et internationaux : Biolojika, Biofach, Natexpo, etc.
    - Concevoir et coordonner la mise en place d'une politique de services aux membres : formations, conseils techniques et réglementaires, montage de projets individuels, etc.
    - Spécifiquement, coordonner la mise en place d'une plateforme web de type « bourse aux produits » pour les membres de SYMABIO.

#### **4. Livrables**

Le Directeur Exécutif/ La Directrice Exécutive aura l'obligation d'établir, sous la supervision du SYMABIO et du responsable du secteur Agribusiness du projet PIC:

- Des rapports mensuels d'avancement technique et financier ;
- Un rapport trimestriel relatant les faits saillants, les problèmes rencontrés, les résultats obtenus et les perspectives ;
- Un rapport final de mandat retraçant et capitalisant les principaux résultats obtenus et les recommandations pour la phase de mise en œuvre.

#### **5. Organisation de la mission**

Le Directeur Exécutif/ La Directrice Exécutive travaille sous la supervision du Président du Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique et du Coordonnateur National du Projet PIC2.

La durée du contrat est de dix-huit (18) mois et pourra faire l'objet d'une extension après évaluation satisfaisante des performances.

Le démarrage de la mission est prévu dans le courant du mois de juillet 2022.

Le poste est basé à Antananarivo, avec des déplacements réguliers à prévoir en régions.

#### **6. Qualifications et profils requis**

Le Directeur Exécutif/ La Directrice Exécutive doit avoir le profil suivant :

- Homme ou femme ayant au minimum un diplôme de niveau BAC+5 en Agronomie, Commerce, Management ou équivalent.
- Une expérience prouvée d'au moins cinq (5) ans dans la gestion d'une institution similaire à SYMABIO,
- Une expérience d'au moins trois (3) ans dans le secteur de l'agriculture avec une bonne connaissance des enjeux pour le développement agricole, y compris les questions de politique, de réglementation, de financement et de compétitivité des chaînes de valeur tant au niveau national que sur les marchés internationaux,
- Une connaissance avérée du secteur de l'agriculture biologique et/ou d'autres systèmes de normes et certifications pour les chaînes de valeurs agricoles ;
- Capacité à coordonner les processus de dialogue privé-privé et public-privé : Excellentes capacités relationnelles, de négociation et de communication avec plusieurs intervenants dont du secteur public et privé, y inclus les partenaires techniques et financières
- Une connaissance pratique des outils informatiques courants (Word, Excel, Power Point, internet et messagerie électronique), et logiciels de comptabilité et de gestion de projets
- Connaissance professionnelle du malgache, du français et de l'anglais.