

TERMES DE REFERENCE

POUR LE RECRUTEMENT D'UN DIRECTEUR EXECUTIF POUR LE GROUPEMENT DES EXPORTATEURS DE GIROFLE DE MADAGASCAR (GEGM) POSTE BASE A ANTANANARIVO

Contexte

Le projet PIC

Le Projet de Transformation Economique pour une Croissance Inclusive ou PIC3 est un projet du Gouvernement de Madagascar, mis en place avec le soutien de la Banque mondiale pour accroître les investissements privés et le développement des Petites et Moyennes Entreprises dans des régions cibles à Madagascar. C'est un projet adoptant une approche intégrée et multisectorielle pour la création d'emplois et la croissance inclusive. Le projet intervient dans trois secteurs majeurs : le tourisme, l'agribusiness, et le numérique sur une durée de cinq ans, de 2022 à 2027. Il couvre les Régions Atsimo Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsinanana, Analanjirofo, Analamanga, Diana, Atsimo Andrefana et Anosy.

Le PIC3 est mis en œuvre à travers trois composantes techniques :

- *Composante 1 « Attirer et Retenir les Investissements Privés et Lever les Principales Contraintes pour Soutenir la Reprise après la crise liée à la COVID-19 »* en soutien à la promotion des investissements pour accélérer la reprise et l'Amélioration de l'environnement des affaires pour contribuer à la relance ;
- *Composante 2 « Lever les Contraintes à l'Investissement Privé et Améliorer la Compétitivité Economique Locale pour Soutenir la Reprise »* qui comprend l'Appui technique pour renforcer la compétitivité des chaînes de valeur dans les régions cibles, le Renforcement des infrastructures locales pour soutenir la croissance des secteurs cibles et le développement des entreprises, et le renforcement de la gouvernance locale pour soutenir la croissance des secteurs et le développement des entreprises ;
- *Composante 3 « Soutenir la reprise et la croissance des PME et de l'Entrepreneuriat dans les Secteurs Cibles »* avec un soutien direct aux start-ups et aux PME dans des secteurs ciblés et un renforcement des capacités des entreprises par l'amélioration des écosystèmes.

Le projet suit les mêmes principes que les anciens projets Pôles Intégrés de Croissance et Corridors (PIC2.1 et PIC2.2), en accentuant la promotion de l'entrepreneuriat et le partenariat avec le secteur privé, et en rajoutant un appui au secteur numérique. Les appuis pour le secteur de l'agribusiness ciblent les produits de rente, et notamment d'exportation. Le projet appuie ainsi les filières cacao, aquaculture marine, fruits, huile essentielle, épices dont le girofle, miel, moringa, en fonction des régions. Une attention particulière est accordée aux produits éligibles à l'export vert. Le choix des filières résulte essentiellement de leur potentiel de croissance en termes de transformation et de marchés, de leur capacité à attirer des investissements privés et à créer de la valeur ajoutée.

La filière Girofle

Le girofle est une épice précieuse et recherchée depuis des siècles. Elle est utilisée dans la cuisine, la médecine traditionnelle et la parfumerie. Plus grand producteur de clous de girofle avec 73% de la production mondiale (2020), l'Indonésie consomme également 90% de sa propre production de clou de girofle. (Source: <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/global-clove-market>). Selon les prévisions de la FAO, la demande mondiale de girofle devrait augmenter de 3,5 % par an en moyenne entre 2023 et 2028. Cette croissance est principalement due à la croissance de la population et de l'urbanisation.

Dans le cas de Madagascar, la culture de girofler est très répandue dans les nouvelles zones d'intervention du PIC3 sur la côte est, notamment dans les Région d'Analanjirofo et d'Atsimo Atsinanana. Les produits issus du girofler sont non seulement des sources importantes de revenus pour les producteurs, mais également des sources importantes de devises pour l'Etat. Les exportations totales de produits issus du girofler depuis le port

de Tamatave sont en moyenne de 684 milliards Ariary par an sur la période 2017-2024, dont 584 milliards Ariary pour les clous, griffes et antofles et 100 milliards Ariary pour l'essence et l'huile essentielle de girofle. Les prix unitaires des clous varient d'année en année avec un minimum à 24 034 Ar/kg FOB en fin 2024 et un maximum à 30 250 MGA/kg FOB en premier semestre de 2025. Pour l'huile essentielle, le prix unitaire moyen a connu des fluctuations comprises entre 39 000 Ar/kg en 2020 et 74 590Ar/kg FOB en 2025

La chaîne de valeur girofle fait face à de grands défis. L'évolution du marché international de clous fait entrevoir une diminution progressive de la demande indonésienne du fait de la diminution de la consommation de *krettek*, une cigarette traditionnelle à base de clou de girofle. Les marchés occidentaux (Europe, Etats-Unis), de plus en plus exigeants, nécessitent également une transformation en profondeur des modes de production actuels pour favoriser la montée en qualité de produits.

Par ailleurs, la faiblesse des services de contrôle qualité nationaux a laissé libre cours à des pratiques frauduleuses telles que le mélange des clous avec des corps étrangers pour augmenter le poids et la dénaturation de l'huile essentielle pour augmenter le poids.

Afin de renforcer la compétitivité et la durabilité de la filière girofle, le Ministère en charge du Commerce (MinCC), le Ministère en charge de l'Agriculture (MiASA) ainsi que le secteur privé, à travers le Groupement des Exportateurs de Girofle de Madagascar (GEGM), ont entamé l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la filière girofle avec l'appui du Projet PIC3. Cette stratégie s'articule autour des principaux axes stratégiques suivants : augmentation de la productivité, amélioration de la qualité des produits et de la valeur ajoutée, structuration de la filière et amélioration de l'accès aux marchés. La mise en œuvre de cette stratégie sera assurée par le Comité National de Girofle ou CNG, structure à mettre en place qui sera composée d'un représentant du Ministère chargé du Commerce, un représentant des institutions parapubliques responsable d'un suivi phénologique et d'encadrement technique et deux représentants du GEGM selon l'arrêté n°30423/2014 relatif à l'organisation et la gestion de la filière girofle.

Le Groupement des Exportateurs de Girofle de Madagascar (GEGM) organisation professionnelle créée en 2012, le GEGM joue un rôle crucial dans la structuration, la régulation et la professionnalisation de la filière girofle à Madagascar, en veillant à la qualité des produits exportés et en représentant les intérêts des exportateurs auprès des autorités. Il a été officiellement reconnu par l'Arrêté n°30423/2014 du 10 octobre 2014, qui lui confère le statut d'interlocuteur privilégié de l'État dans la gestion de cette filière stratégique. Il a cinq (05) missions principales :

- Redéfinir et faire respecter les normes de qualité à l'exportation, en imposant des cahiers des charges stricts pour garantir la qualité des produits exportés,
- Professionnaliser les opérateurs de collecte, en assurant leur formation et en instaurant des standards de qualité,
- Régulariser les opérations d'exportation, en veillant au respect des obligations fiscales et parafiscales, ainsi qu'à la conformité des installations de traitement et de conditionnement,
- Former les producteurs pour améliorer les techniques de production et assurer une meilleure qualité des clous de girofle,
- Planter de nouveaux vergers pour augmenter les volumes exportables et assurer la pérennité de la filière.

Afin d'opérationnaliser et de redynamiser ces activités dans le cadre de la relance de la filière nationale, le Groupement des Exportateurs de Girofle de Madagascar recrute son Directeur Exécutif.

Objectifs de la mission

Le Directeur Exécutif aura pour mission d'assurer une gestion stratégique, institutionnelle et opérationnelle du GEGM, conformément au Plan stratégique du Groupement.

Etendue de la mission

Le Directeur Exécutif (DE) travaille en étroite collaboration avec les membres du Conseil d'Administration (CA) du GEGM.

Le DE sera notamment en charge des fonctions suivantes :

- Assurer l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.
- Mettre en place des procédures de travail conformes aux valeurs du Groupement.
- Recruter et gérer le personnel du Groupement.
- Assurer le pilotage, la coordination et le suivi des activités du Groupement.
- Représenter le Groupement dans les instances et les activités courantes.
- Gérer les levées de fonds et la recherche de partenariats.

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

1) Planification, mise en œuvre, suivi et rapport d'activités :

- Mettre à jour et alimenter le plan stratégique du GEGM.
- Concevoir et faire valider le plan de travail annuel et le budget.
- Elaborer et mettre en place un modèle économique pour l'autonomisation du Groupement.
- Coordonner la gestion administrative, comptable et financière du Groupement.
- Assurer le secrétariat des réunions du Conseil d'Administration et des Assemblées générales.
- Gérer la base de données des membres et le système d'information du Groupement.
- Collecter les données économiques sur la filière dont les investissements privés, statistiques nationales et internationales sur le volume et la valeur de la production et des transactions par type de produit (clou, huile essentielle, griffe, etc.). Une attention particulière sera portée aux indicateurs de résultats du Projet PIC3...
- Élaborer les rapports d'activités du Groupement.

2) Promotion et développement des activités du Groupement

- Rechercher financements et partenariats pour assurer la pérennité du Groupement
- Développer une stratégie d'adhésion de nouveaux membres.
- Concevoir et mettre en œuvre une politique de communication pour le Groupement.
- Élaborer et faire valider le business modèle du Groupement.
- Coordonner la mise en œuvre du business modèle et suivre ses objectifs.

3) Relations, communication institutionnelles et partenariats de plaidoyer

- Assurer la diffusion des informations aux membres.
- Assister aux réunions des CA d'autres groupements ou plateformes régionales telles que le GEHEM, le SYMABIO ou les plateformes régionales de Girofle.
- Représenter le Groupement en cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'Administration
- Assurer le lien avec Ministères clés et les acteurs clés de la filière
- Entretenir la coordination avec les autres Groupements en lien avec le développement de la filière girofle (SYMABIO, GEHEM), ainsi que les relations avec les partenaires techniques et financiers.
- Initier et organiser des réunions de concertation et de plaidoyer.

4) Développement de la filière

- Appuyer la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement de la Filière Girofle.
- Contribuer à la coordination des actions avec les parties prenantes publiques et privées.
- Assurer une veille sur les marchés internationaux du girofle, les réglementations nationales et internationales relatives à la filière (normes sanitaires, réglementations commerciales, exigences douanières, etc.) ainsi que les enjeux techniques et, économiques du secteur.

Livrables

Le Directeur Exécutif aura l'obligation d'établir :

- Des rapports mensuels d'avancement technique et financier ;

- Un rapport trimestriel relatant les faits saillants, les problèmes rencontrés, les résultats obtenus et les perspectives, les statistiques et les données économiques sur la filière ;
- Un rapport final de mandat retraçant et capitalisant les principaux résultats obtenus et les recommandations pour la phase de mise en œuvre.

Livrables	Contenus	Echéance après signature de contrat
Rapports mensuels	Rapport d'avancement sur l'appui au développement de la filière et du Groupement	Tous les mois
Rapports trimestriels	Rapport sur les indicateurs relatifs à la filière girofle Rapport sur l'avancée de la mise en œuvre de la Stratégie Rapport de réunion avec les autres parties prenantes	Tous les 3 mois
Rapport mi-mandat	Rapport sur les veilles réglementaires et sur les marchés internationaux	Tous les 6 mois et ad hoc
Rapport après un an de mandat	Modèle de financement complémentaire et de partenariats pour assurer la pérennité du GEGM	12 mois
Rapport fin de mandat	Rapport sur la filière girofle (données sur les filières, avancement des indicateurs, l'organisation des acteurs, bilan par rapport aux activités définies dans la stratégie du girofle)	18 mois

Organisation de la mission

Le Directeur Exécutif travaille sous la supervision du Président du Groupement des Exportateurs du Girofle à Madagascar et du Responsable du Volet Agribusiness du Projet PIC3.

La Supervision opérationnelle sera assurée par le président du GEGM qui a la responsabilité principale du suivi quotidien, des orientations stratégiques sectorielles et de l'évaluation des performances du DE.

La durée du contrat est de dix-huit (18) mois avec une évaluation après six (06) mois de la prise de poste et à l'anniversaire du contrat.

La mission est prévue démarrer le plutôt possible.

Le Directeur Exécutif sera basé à Antananarivo ; des déplacements sont à prévoir.

Profil requis

Le Consultant devra remplir les conditions suivantes :

- Homme ou femme ayant au minimum un diplôme de niveau BAC+4 en Agronomie, Commerce, Management ou autre domaine pertinent.
- Une expérience d'au moins cinq (5) 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 orientées vers l'exportation,
- Une expérience avérée de la filière girofle ou d'autres filières d'exportation

Sont considérés comme atouts :

- Une connaissance du fonctionnement des groupements ou des syndicats

- Capacité à coordonner les processus de dialogue privé-privé et public-privé : excellentes capacités relationnelles, de négociation et de communication avec les acteurs des secteurs publics et privés ainsi que les partenaires techniques et financiers
- Connaissance professionnelle du malgache, du français et de l'anglais.
- Une connaissance pratique des outils informatiques courants (Word, Excel, Power Point, internet et messagerie électroniques), et logiciels de comptabilité et de gestion