

**ELABORATION DE LA STRATEGIE ET DU PLAN OPERATIONNEL
DE LA MISE EN TOURISME DU HIRAGASY ET DU VAKODRAZANA
Terme de référence pour le recrutement d'un Cabinet**

1. CONTEXTE

Le Ministère de la Communication et de la Culture (MCC), à travers sa Direction du Patrimoine, est l'institution nationale mandatée par l'État Malagasy pour assurer la sauvegarde, la promotion, la valorisation et la transmission du patrimoine culturel (matériel et immatériel) de Madagascar. Le patrimoine culturel immatériel (PCI), tel que défini par la Convention de l'UNESCO de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, ratifiée par Madagascar en 2006, englobe les traditions orales, les arts du spectacle, les pratiques sociales et rituels, les savoir-faire artisanaux et les connaissances et pratiques liées à la nature et à l'univers.

Parmi les expressions les plus emblématiques de ce patrimoine figurent le Hiragasy et le Vakodrazana. Ce dernier constituant une expression artistique à la fois autonome et constitutive du Hiragasy. Arts du spectacle traditionnels originaire des Hautes Terres centrales de Madagascar, en particulier des régions Analamanga, Itasy, Bongolava et Vakinankaratra, le Hiragasy et le Vakodrazana associent chant, danse, art oratoire et éléments théâtraux. Ses représentations, qui se déroulent généralement en plein air ou parfois en salle, véhiculent des messages relatifs aux valeurs morales, civiques et sociales, jouant ainsi un rôle fondamental dans la cohésion et l'éducation communautaires. En reconnaissance de son importance culturelle, le Hiragasy a été inscrit sur le registre national en 2015 puis sur la liste Représentative du Patrimoine Culturel Immatériel de l'Humanité de l'UNESCO en 2023. Le Vakodrazana, quant à lui, est actuellement en cours de reconnaissance.

Conformément à sa mission institutionnelle, la Direction du Patrimoine considère la mise en tourisme responsable du patrimoine culturel immatériel comme un levier stratégique permettant à la fois de financer la sauvegarde et la transmission de ces traditions, de diversifier l'offre touristique nationale, de renforcer l'attractivité de la destination Madagascar et de générer des retombées économiques directes au bénéfice des communautés locales et des acteurs culturels.

Le Hiragasy et le Vakodrazana font partie des patrimoines culturels immatériels de Madagascar. Bien qu'originaires des Hautes Terres centrales, ces patrimoines se sont progressivement répandus dans de nombreuses régions de Madagascar : à l'Ouest, à l'Est, ainsi que dans diverses zones péri-urbaines et rurales. Plus d'une centaine de troupes actives de Hiragasy et de Vakodrazana est actuellement recensée sur l'ensemble du territoire national, et des spectacles ou activités de valorisation se manifestent bien au-delà des seules localités d'origine.

Le Projet Pôle Intégré de Croissance et de Corridor (Projet PIC), financé par la Banque Mondiale, accorde une attention particulière au domaine du tourisme. Il intervient notamment dans le renforcement de la gouvernance institutionnelle, la promotion de la destination Madagascar et de ses régions, l'amélioration et la diversification des produits et services touristiques, dans lesquelles la valorisation du patrimoine culturel immatériel étant identifiée comme un levier important.

Dans ce contexte et afin de concrétiser le potentiel de mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana, le Ministère de la Communication et de la Culture, avec l'appui du Projet PIC, souhaite recruter un Cabinet Consultant pour élaborer la stratégie et le plan opérationnel de la mise en tourisme de ces deux expressions du patrimoine culturel immatériel de Madagascar.

2. OBJECTIFS DE LA PRESTATION

Cette mission vise principalement à (i) contribuer à la mission de sauvegarde et de transmission du patrimoine culturel immatériel de Madagascar, en particulier le Hiragasy et le Vakodrazana, à travers leur valorisation touristique ; (ii) créer un environnement favorable au développement d'une offre de tourisme culturel structurée et durable intégrant ces arts de spectacle dans les circuits touristiques nationaux et régionaux ; (iii) stimuler l'engagement des opérateurs privés, des artistes et des communautés locales dans la co-construction et la gestion d'expériences touristiques culturelles authentiques et économiquement viables.

Cette mission vise particulièrement à mettre à la disposition du Ministère de la Communication et de la Culture une vision stratégique et un plan opérationnel pour la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana, incluant des dispositifs institutionnels, organisationnels et opérationnels pour la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation, en intégrant la transformation des orientations stratégiques en mécanismes concrets, applicables et durables, alignés sur la politique culturelle nationale, la législation touristique et les standards internationaux de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel.

3. ETENDUE DE LA MISSION

Conformément aux contextes et aux objectifs de la prestation, la mission est répartie en quatre (4) étapes :

- Diagnostic et état des lieux de la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana ;
- Définition des orientations stratégiques de la mise en tourisme ;
- Établissement des instruments de gestion et d'encadrement de la mise en tourisme ;
- Élaboration d'un plan opérationnel de mise en tourisme.

La mission devra tenir compte des cadres politiques, institutionnels et réglementaires pertinents, dont la politique culturelle nationale, la Convention de 2003 de l'UNESCO pour la sauvegarde du PCI, la Stratégie nationale de développement touristique, les mécanismes de promotion des investissements dans les secteurs culturel et touristique, ainsi que les études et missions de consultance actuellement en cours en lien avec la présente prestation.

La mission devrait intégrer à la fois (i) les Hautes terres centrales en tant que « zones d'origine et d'encrage » pour documenter, structurer et renforcer les pratiques de transmission et de diffusion authentiques, et (ii) les zones pilotes de mise en tourisme se trouvant dans les destinations touristiques prioritaires du Projet PIC dont Andasibe, Ranomafana, Nosy Be et Ste Marie.

Les détails de la méthodologie sont toutefois laissés à l'initiative du Consultant et seront décrits dans son offre technique. Une démarche participative est toutefois nécessaire afin d'assurer une appropriation des recommandations et des livrables par les parties prenantes et les bénéficiaires de la prestation tels que le Ministère de la Communication et de la Culture (MCC), le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA), l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM), les troupes artistiques de Hiragasy, les communautés détentrices du Vakodrazana, les opérateurs touristiques privés et le Projet PIC.

Les activités à mener par le Cabinet Consultant comprennent :

3.1. Diagnostic et état des lieux de la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana

Cette partie de la mission vise à capitaliser, consolider et mettre à jour les acquis et les expériences de Madagascar en matière de valorisation touristique du patrimoine culturel immatériel, et à établir une connaissance approfondie de la situation actuelle du Hiragasy et du Vakodrazana en tant qu'objets touristiques potentiels.

À titre indicatif et non exhaustif, les activités à réaliser consistent à :

- Réaliser un diagnostic des cadres politiques, réglementaires et institutionnels relatifs au PCI, au tourisme culturel et à la valorisation des arts de spectacle à Madagascar, en identifiant les leviers et les contraintes existants ;
- Documenter et analyser les initiatives antérieures et en cours de valorisation touristique du Hiragasy et du Vakodrazana, en évaluant leurs résultats, leurs limites et les enseignements à en tirer ;
- Conduire des diagnostics de terrain dans les zones à fort potentiel touristique pour recenser les troupes artistiques actives, cartographier les acteurs concernés (artistes, associations culturelles, communautés, opérateurs touristiques, autorités locales et documenter les pratiques actuelles de diffusion et de transmission ;
- Analyser la demande et les tendances du marché du tourisme culturel, tant au niveau national qu'international, en identifiant les segments de visiteurs susceptibles d'être attirés par ces formes d'expression culturelle ;
- Réaliser une analyse comparative des bonnes pratiques internationales en matière de mise en tourisme d'arts de spectacle traditionnels et de PCI, afin d'identifier des modèles transposables au contexte malagasy ;
- Identifier et hiérarchiser les typologies de produits touristiques culturels pouvant être développés autour du Hiragasy et du Vakodrazana, en fonction de leur faisabilité culturelle, technique et économique.

3.2. Définition des orientations stratégiques de la mise en tourisme

Sur la base des résultats de l'étape précédente, les prestations demandées au Cabinet Consultant consistent principalement à définir les éléments constitutifs clés garantissant un développement touristique du Hiragasy et du Vakodrazana à la fois durable, respectueux de leur intégrité culturelle et économiquement viable pour les communautés et les acteurs concernés.

À titre indicatif et non exhaustif, les activités à réaliser consistent à :

- Définir la vision stratégique et les objectifs de la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana, en cohérence avec la politique culturelle nationale et la stratégie de développement touristique de Madagascar ;
- Identifier les publics cibles prioritaires, en distinguant les segments de visiteurs nationaux et internationaux, et définir les axes de positionnement de l'offre culturelle sur le marché touristique ;
- Proposer une gamme de produits touristiques culturels structurés et commercialisables (spectacles intégrés aux circuits touristiques, circuits thématiques culturels, ateliers d'immersion, festivals périodiques, expériences communautaires) en définissant leur format, leur contenu et leur ancrage territorial ;

- Formuler une stratégie de communication et de promotion adaptée aux cibles identifiées en cohérence avec la stratégie marketing touristique de Madagascar;
- Définir les procédures à suivre relatives à l'intégration du Hiragasy et du Vakodrazana dans l'offre touristique nationale, notamment les conditions d'accès, les modalités de programmation et les critères de qualité culturelle.
- Proposer un cadre de reconnaissance et de protection des droits des artistes et des communautés détentrices dans le contexte de la mise en tourisme, en définissant notamment : les mécanismes de consentement préalable libre et éclairé des communautés, les modalités de partage équitable des revenus générés par l'exploitation touristique, et les limites d'adaptation ou de mise en scène acceptables pour préserver l'intégrité culturelle du Hiragasy et du Vakodrazana.

3.3. Établissement des instruments de gestion et d'encadrement de la mise en tourisme

Sur la base des résultats de l'étape précédente et en capitalisant sur les documents existants, les prestations demandées au Cabinet Consultant consistent principalement à définir les contenus des instruments opérationnels encadrant la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana, afin de garantir la qualité, l'authenticité et la durabilité des expériences proposées.

À titre indicatif et non exhaustif, il s'agit entre autres de :

- Charte éthique de mise en tourisme du PCI, définissant les principes de respect des pratiques, les droits des artistes et des communautés détentrices, et les obligations des opérateurs touristiques ;
- Guide de référence pour les opérateurs touristiques souhaitant intégrer le Hiragasy ou le Vakodrazana dans leurs offres, précisant les conditions d'accès, les bonnes pratiques de médiation culturelle et les modalités de rémunération équitable ;
- Fiches de produits touristiques types, déclinées par format et par zone géographique prioritaire, avec description du contenu, durée, tarification indicative et profil de visiteurs cibles ;
- Outils de communication et de promotion : contenus de valorisation, supports marketing et stratégie de présence sur les canaux de distribution touristique ;
- Manuel de procédures pour le suivi et l'évaluation de la mise en tourisme, incluant des indicateurs de performance culturelle, économique et sociale
- Registre des troupes et détenteurs agréés, servant à la fois d'outil de gouvernance et de protection contre l'utilisation non autorisée par des tiers.

3.4. Élaboration d'un plan opérationnel de mise en tourisme

À titre indicatif et non exhaustif, il est demandé au Cabinet Consultant d'établir un document de planification à court, à moyen et à long terme de la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana à Madagascar dans l'ensemble, et pour les zones pilotes en particulier.

À titre indicatif et non exhaustif, les activités à réaliser consistent à :

- Établir un plan d'action opérationnel détaillé, incluant l'ensemble des activités à mener pour chaque composante de la mise en tourisme, les entités responsables, les partenariats à

développer, le calendrier de réalisation et le budget estimatif, en distinguant les actions à court terme (0-2 ans), à moyen terme (2-5 ans) et à long terme (5 ans et plus) ;

- Définir les besoins en renforcement des capacités des acteurs culturels, des communautés détentrices et des opérateurs touristiques pour une mise en œuvre efficace et durable de la stratégie ;
- Établir un cadre de gouvernance institutionnelle précisant les rôles et responsabilités de chaque partie prenante, les mécanismes de coordination entre le MCC, le MTA, les communautés locales et le secteur privé touristique ;
- Formuler un mécanisme de pilotage de la conception, de la mise en œuvre, du suivi-évaluation et de l'orientation stratégique de la mise en tourisme, assorti d'indicateurs mesurables de performance culturelle, économique et sociale.

4. ORGANISATION ET DUREE DE LA MISSION

Le Ministère de la Communication et de la Culture, à travers la Direction du Patrimoine, fournit les documents stratégiques, institutionnels et opérationnels disponibles concernant le Hiragasy, le Vakodrazana tels que la politique culturelle nationale de Madagascar, la liste sommaire des groupes et les études académiques y afférentes.

La Direction du Patrimoine du Ministère de la Communication et de la Culture et le Projet PIC assurent la bonne coordination de la mise en œuvre et du suivi de l'ensemble de la mission.

Les principaux interlocuteurs du Cabinet Consultant sont le Directeur du Patrimoine au sein du Ministère de la Communication et de la Culture et le Responsable du Volet Tourisme du Projet PIC.

La mission est prévue pour une durée de six (06) mois avec un effort estimatif de soixante (60) hommes-jours.

5. Livrables attendus de la mission

Le calendrier des livrables est prévu comme suit :

Livable	Échéance (*)
<p>Livable 1 — 05 hommes-jours Rapport de démarrage, incluant la compréhension de la mission, la méthodologie détaillée, le calendrier de mise en œuvre et le plan de mobilisation des parties prenantes.</p>	10 jours
<p>Livable 2 — 20 hommes-jours Rapport de diagnostic et d'état des lieux, incluant les cadrages institutionnels et réglementaires, la cartographie des acteurs, les potentialités touristiques du Hiragasy et du Vakodrazana, l'analyse comparative internationale et la typologie des produits touristiques culturels à développer.</p>	Fin Mois 02
<p>Livable 3 — 20 hommes-jours Document d'orientations stratégiques, incluant la vision, les objectifs, les publics cibles, les axes de positionnement, les concepts de produits touristiques culturels, le cadre de gouvernance et la stratégie de communication et de promotion.</p>	Fin Mois 03

Livable	Échéance (*)
<p>Livable 4 — 10 hommes-jours</p> <p>Plan opérationnel de mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana, incluant le plan d'action à court, moyen et long terme, le cadre de gouvernance institutionnelle, le mécanisme de suivi-évaluation et le budget estimatif. Kit d'instruments opérationnels de mise en tourisme.</p>	Fin Mois 04
<p>Livable 5 — 05 hommes-jours</p> <p>Rapport final consolidé, incluant un résumé exécutif, la synthèse des orientations stratégiques, le plan opérationnel et les recommandations pour la mise en œuvre de la mise en tourisme du Hiragasy et du Vakodrazana.</p>	Fin Mois 06

(*) après signature du contrat.

Chaque livable fait l'objet d'une présentation auprès de la Direction du Patrimoine et du Projet PIC ainsi que des partenaires concernés par la mise en tourisme du PCI, en vue de commentaires et de validation.

6. PROFIL DU CABINET CONSULTANT

Le Cabinet Consultant doit être une entité (bureau d'études, société de conseil, consortium ou groupement temporaire) ayant une expertise avérée dans les domaines du tourisme culturel, de la valorisation du patrimoine culturel immatériel et de la planification stratégique touristique, et disposant :

- D'au moins 5 ans d'expérience dans la conduite d'études stratégiques, institutionnelles et opérationnelles dans les domaines du tourisme durable, du tourisme culturel ou de la valorisation du patrimoine culturel immatériel ;
- D'au moins trois (3) missions similaires en matière d'élaboration de stratégies de mise en tourisme d'expressions culturelles, de PCI ou de sites du patrimoine culturel ;
- De solides compétences en développement de produits touristiques culturels, en analyse de marchés et en conception de mécanismes de gouvernance partagée.

Le Cabinet Consultant doit disposer au moins des personnels clés suivants :

- **01 Expert en développement touristique (Chef de mission)**
- **01 Expert en patrimoine culturel immatériel**

Pour assurer la bonne conduite de la mission, il est recommandé d'associer un expert national maîtrisant les dynamiques culturelles et touristiques local et un autre expert disposant d'expérience internationale.

01 Expert en développement touristique (Chef de mission)

Chargé d'une part de la coordination générale de la mission, de la qualité technique des livrables et de la relation avec les interlocuteurs du projet, et d'autre part de la conception des produits touristiques culturels concrets et commercialisables à partir du Hiragasy et du Vakodrazana, et de la définition de la stratégie de promotion et de distribution des offres culturelles.

- Diplôme supérieur (Bac+5 minimum) en tourisme, économie de la culture, gestion de projets culturels ou domaine équivalent ;
- Au moins 5 ans d'expérience dans le développement de stratégies de tourisme culturel ou de valorisation du patrimoine culturel au niveau international et/ou national
- Au moins 5 ans d'expérience dans la conception, la structuration et la commercialisation de produits touristiques, de préférence dans le segment du tourisme culturel ou communautaire;
- Ayant dirigé au moins 03 missions de consultance et en coordination d'équipes pluridisciplinaires ;
- Connaissance de la Convention UNESCO de 2003 pour la sauvegarde du PCI et de ses modalités d'application dans des contextes de mise en tourisme souhaitée.

01 Expert en patrimoine culturel immatériel

Chargé de garantir la conformité aux standards de sauvegarde du PCI et la valorisation respectueuse du Hiragasy et du Vakodrazana tout au long de la mission.

- Diplôme supérieur (Bac+5 minimum) en anthropologie, ethnologie, sciences du patrimoine ou domaine équivalent ;
- Minimum 5 ans d'expérience dans la recherche, la documentation et la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ;
- Bonne connaissance des pratiques culturelles malagasy, notamment des arts de spectacle traditionnels des Hautes Terres et des mécanismes de transmission intergénérationnelle ;
- Maîtrise des cadres normatifs internationaux relatifs au PCI, notamment la Convention UNESCO de 2003 et ses directives opérationnelles.