

# Termes de référence

## Enquête de rémunération

### sur les postes de l'Unité de Gouvernance Digitale de Madagascar (UGD)

#### 1. Contexte général

Madagascar s'est engagé à asseoir une Administration de proximité, à l'écoute de la population et de ses besoins, et à améliorer la qualité de vie des citoyens. Pour ce faire, la Présidence a élaboré une stratégie pour améliorer l'accès aux services publics, à travers la réforme du système de gestion de l'identité, la simplification et la digitalisation des services publics clés pour la population et les entreprises.

La Présidence a ainsi créé une unité de gouvernance digitale (UGD) pour développer et coordonner la mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance numérique.

L'Unité de Coordination du projet PRODIGY (UCP), située au niveau de la Présidence appuie cette réforme du système de gestion de l'identité et de gouvernance numérique. L'UCP soutient l'administration de l'UGD dans l'harmonisation de l'approche en matière de transformation digitale, d'axer la stratégie sur les besoins des utilisateurs finaux, et sur les méthodes de travail agiles en particulier. Les efforts d'harmonisation et de coordination incluent la gestion de l'infrastructure, le déploiement de services partagés, et l'interopérabilité des systèmes en particulier.

La composante 2 du projet porte sur l'appui à la rationalisation et la digitalisation des services publics. Elle vise à accroître l'offre, la couverture et la qualité des services publics, en renforçant les infrastructures et la capacité de l'administration à fournir des services publics plus rapides, moins chers et de meilleure qualité, et par de multiples canaux (par exemple, en ligne, par la voix, sms, ou hors ligne).

Dans cette optique, Il s'avère indispensable de faire un état des lieux et analyser les pratiques du marché dans le secteur IT et Digital à Madagascar et pour des entités similaires à l'UGD à l'international. Les résultats de cette étude permettront à l'UGD d'apprécier sa propre grille salariale, d'identifier des pistes d'amélioration et affiner son dispositif de rémunération.

Les fonctions/postes existant ou prévus au sein de l'UGD sont :

Num	OBJET	TYPE POSTE
1	Chief Digital Officer	leader au sein du gouvernement en matière de transformation digitale
2	Chief Technological Officer et Senior Delivery Manager	Garantir l'atteinte des objectifs et la réalisation des activités prévues
3	Architecte Urbaniste-Système d'Information / Sécurité Infrastructures & Data	Définir les orientations techniques des produits et des applications en anticipant les évolutions des environnements technologiques ; la mise en cohérence des contenus fonctionnels des Systèmes d'Information (SI) avec les fonctionnalités métiers attendues ; et l'évolution de l'architecture des SI pour qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs et assurent l'interopérabilité de toute nouvelle solution avec l'environnement existant.

<b>Num</b>	<b>OBJET</b>	<b>TYPE POSTE</b>
<b>4</b>	Administrateur de Base de données	gérer et d'administrer les systèmes de gestion de bases de données
<b>5</b>	Assistant à Maîtrise d'ouvrage AMOA	recueillir, identifier et qualifier les besoins des citoyens face aux services publics
<b>6</b>	Analyste en gouvernance numérique	lead developer pour accompagner les développeurs dans la réalisation de projet, gestion des sites web et les réseaux sociaux (CMS management, community management)
<b>7</b>	Concepteur/designer UX/UI	accompagner l'UGD et le Gouvernement à améliorer le design et l'organisation des services publics dans une logique d'amélioration continue et sur la base d'un développement centré sur les besoins utilisateurs
<b>8</b>	Développeur Full stack	appuyer au développement et la maintenance des sites internet ou applications développés par l'unité dans le respect du cahier des charges et des bonnes pratiques, et (ii) d'assurer le contrôle qualité pour tout le développement des projets relatifs à l'eGouvernance
<b>9</b>	Product Owner	concevoir et mettre en œuvre une vision adaptée à chaque service appuyé
<b>10</b>	Responsable de formation	Définir, coordonner et mise en œuvre d'une politique de formation et de développement des compétences adaptées pour une administration moderne et digitalisée
<b>11</b>	spécialiste en X-ROAD	appuyer à la mise en place, maintenance et bon fonctionnement de l'écosystème sécurisé d'échange de données et de la plateforme d'interopérabilité X-ROAD
<b>12</b>	spécialiste en Autorité de Certification, Horodatage	appuyer à la mise en place, maintenance et bon fonctionnement de l'écosystème sécurisé d'échange de données sur l'Autorité de Certification, Horodatage
<b>13</b>	content designer	concevoir du contenu sur tout type de plate-forme afin de répondre aux besoins des utilisateurs et de créer un langage et des processus faciles à comprendre
<b>14</b>	Consultant Système d'Information Transverse	Administration et maintenance système, réseaux ; Support utilisateurs ; Responsable des outils numériques
<b>15</b>	Spécialiste des données	Assurer la stratégie et la mise en œuvre de la gouvernance des données. Responsable de l'exploitation des données
<b>16</b>	Spécialiste en CyberSécurité	définir, mettre en œuvre, animer et contrôler la politique de sécurité de l'information, en conformité avec la loi et les réglementations sectorielles
<b>17</b>	Spécialiste RH	S'assurer de l'application de la politique et de la stratégie en matière de ressources humaines ; superviser la gestion administrative du personnel et de la paie, s'assurer de la qualité du dialogue social et pilote le développement RH
<b>18</b>	Responsable de l'administration et des finances	Responsable des opérations internes (finances, passation de marchés, espace de travail)
<b>19</b>	Responsable des relations institutionnelles, conformité et partenariats	Responsable des orientations stratégiques, des projets de loi et de la gouvernance, formation, renforcement de la capacité, communications et mobilisation

## 2. Objectifs de la mission

### Objectif général

Comparer les niveaux de salaires et les avantages sociaux proposés par des établissements publics et privés pour des postes similaires à ceux de l'UGD au courant des 3 dernières années. Le but est de mettre en place une grille salariale (et une rémunération globale) qui soit à la fois compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents et équilibrée afin d'assurer la pérennité de l'UGD.

### Objectifs spécifiques

- Recueillir les informations sur les pratiques du marché : structuration, type d'intervention,...
- Faire un état des lieux des rémunérations et autres coûts des services de base par type d'intervention;
- Traiter, analyser et compiler les données recueillies :
  - Les types de structure et activités,
  - Type de modalités de prise charge,
    - Pour les honoraires : types de prestataires de services de consultations ainsi que les catégories de consultants concernées par les taux,
    - Pour les salaires : postes, niveau de qualification, nombre d'années d'expérience

## 3. Méthodologie

La méthodologie est à développer par le cabinet retenu. Il est attendu que le consultant dresse une liste d'au moins 9 établissements et entreprises publiques et privés qui d'un point de vue métier se compare avec l'UGD. Cette liste devrait inclure au moins 3 catégories d'établissements :

- Etablissement et/ou entreprises publiques avec un statut EPIC ou EPA
- Opérateurs privés dans le marché nationale des TIC
- Établissement similaire à l'UGD situe au niveau régional et/ou dans un pays comparable à Madagascar

La liste de ces établissements sera soumise à l'approbation de l'UCP.

### 3.1. Analyse des Salaires et avantages

Pour chaque comparateur, le prestataire doit collecter les informations suivantes :

- Descriptions de postes pour les emplois similaires pour le processus de comparaison entre les Compareurs sur la nature, les complexités et responsabilités de chaque poste;
- Les données collectées pour chaque poste doivent présenter un certain degré de détail : intitulé du poste, salaire minimum/maximum, ancienneté, responsabilités, type de contrat (CDD, CDI, alternance... etc.), expérience ou encore niveau d'étude.
- Réunir et analyser les structures de salaire et avantages y associés (incluant les indemnités typiques et paquets d'avantage monétaire et non monétaire) pour les employeurs sélectionnés;
- Informations récapitulatives sur les comparateurs (taille, nombre d'employés, durée de présence dans la location, etc.,)

La masse de données analysées soit suffisamment importante et représentative.

#### **4. Etendue des Services**

Sous la supervision directe de l'UCP, le consultant réalisera les objectifs spécifiques ci-dessus et veillera à l'accomplissement des tâches suivantes :

- 1- Etablir un plan détaillé des activités (chronogramme) :
- 2- Etablir une liste des contacts et entretiens à mener,
- 3- Concevoir et faire valider un formulaire de collecte de données,
- 4- Collecter les données sur les intervenants (structure, poste...) ainsi que les taux et pratiques (rémunérations et autres coûts des services de base) dans le secteur IT et Digitale à Madagascar et pour des entités similaires à l'UGD à l'international ,
- 5- Traiter, analyser, compiler les données,
- 6- Rédiger un rapport sur les états de lieux, contenant l'analyse des pratiques du marché dans le secteur IT et Digitale à Madagascar et pour des entités similaires à l'UGD à l'international. Le rapport devra inclure les résultats suivants :
  - a. Détails et récapitulatif sommaire des données réunies auprès des Comparateurs;
  - b. Présenter les valeurs Maximales et Minimales des rémunérations pour chaque emploi correspondant obtenu des Comparateurs ;
  - c. Un rapport portant sur les résultats de l'enquête final avec les comparaisons et analyses des résultats de l'enquête, et recommandations relatives aux rémunérations ;
  - d. Un tableau sommaire des pratiques salariales des Comparateurs;
  - e. Une proposition de grille de rémunération pour l'UGD avec les différentes options ;
  - f. Donner les questionnaires remplis avec les documents et correspondances sur les salaires y afférent provenant des Comparateurs.
- 7- Proposition d'une grille de salaire pour UGD prenant en considération les facteurs suivants:
  - a. Les postes/fonctions actuels et prévus.
  - b. la spécificité du rôle et des fonctions de l'UGD et le besoin de l'institution d'être entouré par un personnel de haute compétence
  - c. le besoin d'avoir un lien raisonnable entre le niveau de rémunération de l'UGD et celui pratiqué dans d'autres institutions similaires comparables
  - d. la nécessité d'établir une équité de traitement à travers les différentes catégories et niveau de responsabilités des membres du personnel de l'UGD
  - e. le besoin d'acquiescer, de retenir et de motiver les employés expérimentés et d'attirer des professionnels de haut calibre

#### **5. Durée de la prestation**

La durée de la prestation est estimée à 08 semaines à compter de la date de signature du contrat, excluant les délais de validation.

Le consultant sera payé suivant les livrables validés.

#### **6. Livrables et résultats attendus**

Le Consultant remettra au Client les livrables ci-après :

Produits livrables	Format	Délai de livraison	
		Version provisoire	Version définitive
<b>Plan détaillé des activités (chronogramme) incluant</b> la liste des contacts et entretiens à mener le formulaire de collecte de données	Version provisoire en version électronique Version définitive en version électronique et physique	05j après la signature du contrat	02j après la réception des observations
<b>Rapport provisoire sur les états de lieux</b>	Version provisoire en version électronique	<i>04 semaines après la validation du premier rapport</i>	
<b>Rapport définitif sur les états de lieux</b>	Version définitive en version électronique et physique		02 semaines après la validation du premier rapport

## 7. Critères de qualification

Le Cabinet devra avoir au moins deux (02) expériences réussies en enquête et études de rémunération sur les 5 dernières années ;

Le personnel clé de la mission devra comporter au moins (exigences minimales) :

### ➤ un chef de mission:

- Un diplôme universitaire (Bac +5) en finances, économie, administration des affaires, droit, statistiques ou autre domaine pertinent,
- Expérience prouvée dans le domaine de ressources humaines, compensation et avantages d'au moins cinq ans ;
- Ayant une bonne compréhension du cadre juridique du marché de travail dans le secteur public et privé et une bonne connaissance des aspects de gestion des ressources humaines dans la fonction publique à Madagascar
- Une bonne connaissance des techniques de collecte et de dépouillement de données,
- Une bonne connaissance des applications MS Excel et MS Word,
- Une bonne maîtrise du français, parlé et écrit