unicef | for every child

TERMES DE REFERENCE

Consultance internationale pour la révision de la Politique Nationale de Protection Sociale et de son plan d'action

MODALITÉ DE CONTRAT	Consultance individuelle
LIEU D'AFFECTATION	Bamako, Mali (à domicile)
DUREE DU CONTRAT	3 mois

Objet de la mission

La Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) adoptée en 2016 est arrivée à échéance en décembre 2025. La mise en œuvre de la PNPS a permis de répondre à plusieurs problématiques d'ordre structurel et conjoncturel dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et les inégalités, à travers entre autres, le renforcement du cadre juridique, réglementaire et institutionnel de la protection sociale ; l'extension du champ de la sécurité sociale, de l'aide sociale et de l'action sociale.

Malgré ces acquis, la mise en œuvre de la PNPS n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés, à cause notamment de l'insuffisance de financement alloué au secteur, de la faible adhésion des populations à l'assurance volontaire, des lacunes en matière de coordination entre acteurs, de la faible réactivité des mesures de protection sociale face aux chocs, de l'extension insuffisante du Registre Social Unifié etc.

Au regard de ces résultats et de l'ampleur des nouveaux besoins en matière de protection sociale, le ministère de la Santé et du Développement Social, à travers la Direction Nationale de la Protection Sociale et de l'Economie Solidaire (DNPSES) a lancé deux travaux importants en mai 2026 : (i) la révision de la PNPS, et (ii) l'élaboration de son Plan d'Action quinquennal.

Les objectifs spécifiques assignés à ces deux travaux sont déclinés ci-après :

a) Déterminer la pertinence de la PNPS, à travers ses stratégies et compte tenu des actions mises en œuvre aux niveaux individuel, communautaire et institutionnel, avec toutes les parties prenantes clés (gouvernement, collectivités locales, société civile et partenaires au développement).

b) Analyser l'efficacité de la PNPS, en accordant une attention particulière aux résultats obtenus à travers la mise en œuvre du plan d'action.

c) Apprécier le niveau de mobilisation des ressources (humaines, matérielles et financières) ayant permis le financement, la gestion et la coordination de la PNPS 2016-2025.

d)Identifier les difficultés, les leçons apprises et les bonnes pratiques issues de la mise en œuvre de la PNPS.

e) Formuler des recommandations sur lesquelles s'appuieront la révision de la PNPS et l'élaboration du nouveau plan d'action.

f) Élaborer une vision et des objectifs généraux claires et cohérentes pour le développement de la protection sociale à long terme, en tenant compte des enjeux et des défis spécifiques du pays, y compris ceux émergents. La Vision 2063, la Stratégie Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable 2024-2035, le Plan de Contingence Multirisques du gouvernement et d'autres politiques nationales devront aussi être pris en compte pour un alignement pertinent.

g) Définir les domaines d'intervention prioritaires à travers les axes de la PNPS, et qui favorisent l'inclusion sociale, l'accès aux services sociaux de base y compris les services sociaux sensibles aux enfants, les transformations des relations de genre et l'autonomisation des parties prenantes.

h) Elaborer le plan d'action de la PNPS révisée, en fonction des périodes fixées par le Ministère de la Santé et du Développement Social. Intégrer dans ce plan des mécanismes de réponse aux crises et aux chocs (économiques, sanitaires, climatiques etc.), afin de protéger les populations vulnérables et de renforcer leur résilience.

i) Soutenir les travaux de validation et d'approbation de la PNPS révisée et son plan d'action par les autorités du pays.

Pour la réalisation de la révision de la PNPS, la DNPSES a requis et obtenu le soutien de l'UNICEF, pour un accompagnement technique et financier. Ainsi, l'UNICEF a procédé entre autres appuis, au recrutement et à la mise à disposition auprès de la DNPSES d'une équipe de consultants en mars 2026. Ce dernier a soutenu :

- le recrutement de deux consultants nationaux par la DNPSES, chargés de l'accompagner sur l'ensemble du processus ;
- la mise en place du comité de suivi par décision de la ministre de la Santé et du Développement Social, composé d'experts nationaux et des PTF (UNICEF, Banque Mondiale, FAO, PAM, PNUD, UNHCR), pour la gouvernance des travaux ;
- l'organisation et la facilitation de l'atelier de lancement et de cadrage des travaux ;
- la production et la validation du rapport de démarrage ;
- le lancement des travaux de collecte des données de terrain.

Au regard de ce qui précède, l'UNICEF souhaite recruter un(e) consultant(e) international(e) pour intégrer l'équipe de consultants, afin de finaliser les travaux de révision de la PNPS et d'élaborer son premier plan d'action quinquennal. Le/la titulaire du contrat pourra s'appuyer sur toute la documentation produite, les consultants nationaux, la DNPSES, l'UNICEF et toute l'équipe du Comité de Suivi pour mener à bien sa mission, surtout pendant la période de prise de fonction.

Champ d'application

1. Méthodologie de la mission

Le processus de révision et actualisation de la PNPS suivra une méthodologie séquencée et participative, organisée en trois phases distinctes mais interconnectées.

La Phase 1 portera sur la cartographie des systèmes de protection sociale existants, des acteurs, des ressources disponibles et des lacunes, ainsi que des initiatives pertinentes en matière de moyens de subsistance et d'inclusion économique. Cette phase a déjà été complété par l'équipe de consultants nationaux.

La Phase 2 sera consacrée à la révision et à l'élaboration de la PNPS nationale de protection sociale révisée, y compris un processus participatif piloté au niveau national permettant au Gouvernement et aux parties prenantes nationales de définir la vision, les objectifs, les cibles et les priorités de la PNPS.

La Phase 3 débutera une fois que les orientations stratégiques et les cibles de la PNPS auront été approuvées. Elle portera sur l'élaboration du Plan d'Action quinquennal, y compris la définition du cadre de mise en oeuvre, du chiffrage des coûts, du cadre de financement, des arrangements institutionnels, des systèmes de prestation de services, du cadre de suivi ainsi que du plan d'action nécessaires à l'atteinte des objectifs de la PNPS.

Le consultant veillera à ce que chaque étape s'appuie sur les résultats de la phase précédente. Les données probantes

issues de la cartographie et des consultations alimenteront ainsi la révision des orientations stratégiques de la PNPS, tandis que le Plan d'Action traduira les objectifs et les cibles convenus de la PNPS en modalités pratiques de mise en œuvre.
La mission du consultant comprendra notamment, sans s'y limiter, les éléments suivants :

Phase 2 - Révision et actualisation de la PNPS : Réviser la PNPS existante à la lumière de l'évolution du contexte socio-économique du pays, des effets croissants du changement climatique et de la nécessité de renforcer la capacité du système de protection sociale à prévenir, anticiper et répondre aux chocs covariants. Cette révision devra notamment prendre en compte les mécanismes de prévention, de préparation et de gestion des calamités, sinistres, catastrophes naturelles et autres crises humanitaires, afin de promouvoir un système de protection sociale plus résilient et sensible aux chocs. Dans le cadre de la première phase de la mission, conduire un processus consultatif national favorisant l'appropriation par les autorités nationales et les parties prenantes concernées, afin de définir la vision, les principes directeurs, les objectifs, les cibles et les priorités de la PNPS révisée. Ce processus devra permettre de parvenir à un accord national sur ces éléments à travers un dialogue structuré, inclusif et fondé sur l'analyse des données et des évidences disponibles.

Phase 3 :
Elaboration du Plan d'Action quinquennal. Dans une troisième phase, et uniquement après qu'un consensus aura été trouvé sur les orientations stratégiques et les cibles de la PNPS, élaborer le Plan d'Action quinquennal afin de définir les priorités stratégiques, les rôles institutionnels, les modalités de mise en œuvre, les systèmes de prestation, les mécanismes de coordination, l'approche de financement et le cadre de redevabilité nécessaires à l'atteinte des objectifs et des cibles de la PNPS. Veiller à ce que la PNPS actualisée et le Plan d'Action soient fondées sur une approche du cycle de vie, sensibles aux droits et besoins des enfants, sensibles au genre, inclusives pour les personnes handicapées et adaptées aux chocs. Elles devront également établir des liens clairs avec les secteurs de la santé, de l'éducation, de la nutrition, de la protection de l'enfance, de l'appui aux personnes handicapées, des moyens de subsistance et des systèmes de réponse humanitaire. La PNPS révisée et le Plan d'Action devront également définir, lorsque cela est pertinent, des parcours pratiques de transition et d'inclusion économique, reliant les dispositifs de soutien au revenu à des services complémentaires tels que le développement des compétences, les services d'emploi, l'appui à l'entrepreneuriat, l'inclusion financière et l'accès à des opportunités économiques productives. Ces parcours ne devront toutefois pas être présentés comme des mécanismes de sortie ou d'exclusion de la protection sociale.

Chiffrage, financement et planification de la mise en œuvre du Plan d'Action. Le Plan d'Action devra être budgétisée et accompagnée d'un plan de mise en oeuvre fondé sur les objectifs et cibles définis dans la PNPS révisée. Ce plan devra prévoir un séquençage réaliste des activités, des jalons clés, des responsabilités institutionnelles, des mécanismes de coordination et de référencement, des mesures d'atténuation des risques ainsi que des dispositifs de suivi.

a) Un cadre de financement devra être élaboré afin de:
•Estimer les besoins financiers.
•Identifier les possibilités de financement domestique.
•Préciser le rôle du soutien des partenaires techniques et financiers.
•Proposer des mesures concrètes permettant d'améliorer la visibilité, la classification et le suivi des dépenses de protection sociale.

b) Le consultant devra également recommander des options visant à renforcer :
• La classification des programmes
• Le marquage budgétaire (budget tagging)
• Le suivi des dépenses
• La crédibilité budgétaire
• La coordination interinstitutionnelle
• L'alignement des partenaires au sein des ministères, départements et agences concernés ainsi que des partenaires de mise en oeuvre.

c) Les modalités de mise en oeuvre devront intégrer des mécanismes explicites de coordination et de référencement entre les systèmes de protection sociale et les services complémentaires, notamment dans les domaines des moyens de subsistance, des marchés du travail, de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels, de l'agriculture, de l'inclusion financière et de l'emploi des jeunes, en considérant la protection sociale comme un élément essentiel d'un écosystème plus large d'inclusion économique.
d) Le cadre de résultats devra inclure des indicateurs réalistes, mesurables et alignés sur les systèmes nationaux de données.

Consultations des parties prenantes, validation et finalisation.

a) Faciliter des consultations inclusives avec la DNPSES, les ministères, départements et agences concernés, les collectivités locales, les partenaires au développement, les organisations de la société civile, les organismes de mise en oeuvre et, selon les besoins, les représentants des groupes vulnérables. Les processus de consultation et de validation devront être structurés conformément à la séquence en deux phases de la mission :

•Parvenir à un consensus national sur la vision, les objectifs, les cibles et les priorités de la PNPS révisée.
•Valider le Plan d'Action, le cadre de chiffrage, le cadre de financement et le plan de mise en oeuvre élaborés pour opérationnaliser ces orientations.

b) Le consultant devra préparer et animer des réunions ou ateliers techniques de validation afin de:

•Examiner les principaux constats ;
•Tester les orientations stratégiques proposées
•Valider le cadre révisé de la PNPS et du Plan d'Action.

c) Les commentaires et contributions des parties prenantes devront être documentés et intégrés dans :

•La PNPS révisée
•Le Plan d'Action quinquennal
•Le rapport d'analyse situationnelle et de cartographie
•Le cadre de chiffrage
•Le plan de mise en oeuvre

Les documents finaux devront être produits dans un français clair, selon des standards professionnels permettant leur publication, et conformes aux normes de qualité, d'éthique, de protection, de sauvegarde et d'accessibilité de l'UNICEF.

Note de synthèse et de plaidoyer. Cette note visera à soutenir les activités de plaidoyer, la mobilisation des ressources ainsi que le renforcement initial des capacités des agents gouvernementaux sur la PNPS révisée et le Plan d'Action. Elle devra comprendre : un résumé concis et accessible des priorités de la PNPS et du Plan d'Action ; les messages clés destinés aux décideurs ; les implications en matière de financement et de mise en oeuvre ; des orientations pratiques permettant aux responsables gouvernementaux de communiquer efficacement sur la nouvelle orientation stratégique, de l'appliquer et d'en assurer le portage durant les premières étapes de sa mise en oeuvre.

APPROCHE METHODOLOGIQUE.
L'approche complète a déjà été élaborée par l'équipe de consultants, examinée et approuvée par le comité de suivi. Elle figure de manière détaillée dans le rapport de démarrage, annexé aux présents TDR.

SUPERVISION ET GOUVERNANCE DE LA MISSION
Le consultant travaillera sous la supervision générale du Chef de la Section des Politiques sociales de l'UNICEF Mali, en étroite collaboration avec un Groupe de Référence Technique (GRT) dirigé par Direction Nationale de la Protection Sociale et de l'Economie Solidaire (DNPSES). Le GRT comprendra les institutions gouvernementales concernées, l'UNICEF, le PAM, la Banque mondiale ainsi que d'autres parties prenantes pertinentes. Il fournira des orientations techniques, assurera le contrôle qualité des travaux, facilitera l'accès aux documents de référence et aux données administratives pertinentes, coordonnera l'engagement des parties prenantes et consolidera les commentaires issus des différentes revues et consultations.

La DNPSES facilitera la collaboration avec les homologues gouvernementaux et les autres parties prenantes concernées afin de soutenir la mise en oeuvre efficace et la réalisation de la mission dans les délais convenus. La

révision de la PNPS et du Plan d'Action sera soumise à l'approbation du Gouvernement conformément aux procédures et protocoles établis.

UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)
2. Les outils intégrant l'intelligence artificielle ne peuvent être utilisés qu'à des fins d'efficacité opérationnelle, notamment pour la mise en forme, le contrôle qualité, l'appui à la transcription ou l'organisation interne des notes.
3. Les textes, analyses, images ou illustrations générés par l'IA ne doivent pas être intégrés aux livrables finaux sans vérification humaine préalable, divulgation complète lorsque celle-ci est requise, et approbation explicite de l'UNICEF.
4. Tous les produits livrables doivent être originaux, revus par un être humain et pleinement conformes aux normes de l'UNICEF en matière d'éthique, de protection contre les risques (safeguarding), de protection des données et de confidentialité.
5. Toute utilisation d'outils d'IA devra être divulguée à l'UNICEF sur demande, y compris l'objectif de leur utilisation ainsi que les mesures prises pour vérifier

Tâches principales	**Livrables/Produits attendus**	**Calendrier/Échéances**
Elaborer la version provisoire du document de politique incluant la vision, les objectifs, les cibles et les priorités stratégiques convenus au niveau national.	Politique nationale de protection sociale révisée, version provisoire	31 décembre 2026
Elaborer la version finale du document de politique qui présente les orientations stratégiques, les interventions prioritaires, le cadre juridique et institutionnel, l'approche de suivi-évaluation etc., incluant la vision, les objectifs, les cibles et les priorités stratégiques convenus au niveau national et intégrant les commentaires des parties prenantes lors de la validation technique.	Politique national de protection sociale révisée, version finale	25 janvier 2027
Concevoir le plan d'action provisoire de la politique budgétisé, opérationnalisant les objectifs de la Politique à travers des priorités stratégiques, des modalités de mise en ouvre et de coordination, des approches de financement, ainsi qu'un cadre de résultats exhaustif. Le Plan d'Action sera accompagné d'un plan de mise en œuvre chiffré, aligné sur la Politique révisée, précisant les activités clés, les rôles et responsabilités, les échéances, le phasage des actions, les indicateurs de suivi de la performance, les mécanismes de suivi des dépenses et les besoins financiers nécessaires	Version provisoire du Plan d'Action de la politique nationale de protection sociale, comprenant une estimation chiffrée des coûts, un cadre de financement et un plan d'action pour sa mise en œuvre.	15 février 2027

à sa mise en oeuvre.		
Finaliser le plan d'action, après la prise en compte des commentaires, observations et recommandations formulés lors des travaux de validation.	Version finale du Plan d'Action de la politique nationale de protection sociale, comprenant une estimation chiffrée des coûts, un cadre de financement et un plan d'action pour sa mise en oeuvre.	26 février 2027
Produire une note de synthèse de la Politique, destinée à appuyer les efforts de plaidoyer et la mobilisation des ressources.	Note de synthèse et de plaidoyer de la politique nationale de protection sociale	10 mars 2027

Modalités de paiement :

Le paiement sera effectué sur la base de la soumission et de l'acceptation des livrables. L'UNICEF se réserve le droit de suspendre tout paiement dans le cas où les livrables soumis ne répondraient pas aux standards de qualité requis ou en cas de retard dans leur soumission imputable au/à la consultant(e).

Notes importantes :

Les personnes engagées dans le cadre d'un contrat de consultance ou d'une prestation individuelle ne sont pas considérées comme des « membres du personnel » au sens du Statut et du Règlement du personnel des Nations Unies ainsi que des politiques et procédures de l'UNICEF. À ce titre, elles ne bénéficient pas des avantages prévus pour le personnel (notamment les congés et la couverture d'assurance médicale). Les conditions de service applicables sont régies par les dispositions de leur contrat ainsi que par les Conditions Générales applicables aux contrats de consultants et prestataires individuels. Les consultants et prestataires individuels sont responsables de la détermination et du paiement de leurs obligations fiscales et taxes éventuelles, conformément aux lois locales ou autres législations applicables.

Le/la candidat(e) retenu(e) est seul(e) responsable de s'assurer que l'assurance maladie (et le visa, le cas échéant) nécessaires à l'exécution des prestations restent valides pendant toute la durée du contrat. Les candidat(e)s sélectionné(e)s doivent également fournir une preuve de vaccination complète contre le SARS-CoV-2 (COVID-19) avec un vaccin approuvé par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), condition préalable à la prise de fonction. Cette exigence ne s'applique pas aux consultants travaillant entièrement à distance, qui ne sont pas appelés à travailler ou à se rendre dans les locaux de l'UNICEF, sur les sites de mise en œuvre des programmes, ni à interagir directement avec les communautés ou à effectuer des déplacements dans le cadre de leur mission.

L'UNICEF met en place des aménagements raisonnables pour les consultants en situation de handicap. Ceux-ci peuvent inclure, par exemple, des logiciels accessibles, une assistance pour les déplacements en mission ou un accompagnement personnalisé. Les candidat(e)s sont encouragé(e)s à signaler toute situation de handicap lors de leur candidature afin de permettre la mise en place des mesures d'adaptation nécessaires pendant le processus de sélection et durant l'exécution de la mission.

unicef | for every child

QUALIFICATIONS / CONNAISSANCES SPÉCIALISÉES / EXPÉRIENCE / COMPÉTENCES (TECHNIQUES/FONCTIONNELLES) / COMPÉTENCES LINGUISTIQUES REQUISES POUR LA MISSION

FORMATION ACADEMIQUE

- Diplôme universitaire supérieur (niveau master ou équivalent, ou niveau supérieur) en politique sociale, politiques publiques, économie du développement, administration publique, sciences sociales ou dans un domaine pertinent.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- Expérience d'au moins 8 ans d'expérience avérée dans l'appui à la formulation de politiques de protection sociale, à l'élaboration de stratégies, à la conception de programmes, à la budgétisation, à la mise en œuvre, à la revue ou à l'évaluation de programmes de protection sociale sont requises. Au moins deux échantillons de rapports doivent être soumis en lien avec les travaux réalisés.
- Expérience avérée dans l'accompagnement de processus gouvernementaux de formulation de politiques et de planification stratégique, idéalement dans les domaines de la protection sociale, le genre, l'action humanitaire, la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- Solide maîtrise des systèmes de protection sociale, des arrangements institutionnels, des mécanismes de mise en œuvre, du financement et de la budgétisation, ainsi que des cadres de suivi des performances et de redevabilité.
- Excellentes compétences analytiques, de concertation, de communication et de rédaction, avec une capacité démontrée à produire des documents stratégiques et de politique publique de grande qualité en langue française.

COMPETENCES

- Excellentes capacités d'analyse et de recherche, avec une forte capacité à synthétiser des informations complexes et à produire des rapports de qualité.
- Excellentes compétences en communication, animation de consultations, négociation et gestion des partenariats.
- Capacité démontrée à piloter des missions complexes, à coordonner des équipes pluridisciplinaires et à fournir des résultats de haute qualité dans les délais impartis

EXIGENCES LINGUISTIQUES

- Français

ATOUTS SOUHAITES

- Expérience de travail dans un pays du Sahel ou dans des contextes comparables à faible revenu, fragiles ou exposés aux chocs est souhaitable