

TERMES DE REFERENCE

---

**LRPS – 2020 – 9163860**  
**Elaboration d'un cahier de charges à l'intention des**  
**crèches publiques et privées**

---

Lieu de la mission :	Maroc
Type de la mission :	Elaboration d'un cahier de charges à l'intention des crèches publiques et privées
Date de l'intervention :	Janvier 2021
Cadre de la mission :	mandat du Ministère de la Culture, de la Jeunesse et Sports (MCJS)
Commanditaires de la mission :	UNICEF Maroc
Financement mission :	UNICEF Maroc

## Table of Contents

1.	Contexte de la petite enfance au Maroc .....	3
2.	La situation des établissements de la petite enfance au Maroc .....	4
3.	Objectifs de l'étude : .....	5
4.	Objectifs spécifiques : .....	5
5.	Approche méthodologique : .....	6
6.	Liste de la documentation initiale non exhaustive .....	6
7.	Livrables attendus et délais de la consultation .....	6
8.	Compétences et qualifications requises .....	9
9.	Dossier de l'Offre .....	9
10.	Offre technique .....	9
11.	Offre Financière.....	10
12.	Evaluation des offres .....	10
12.1	Evaluation de l'offre technique (80% de la note globale) .....	10
12.2	Evaluation de l'offre financière (20% de la note globale) .....	10
12.3	Evaluation Finale de l'offre globale .....	11
13.	Soumission et processus de sélection .....	11

## 1. Contexte de la petite enfance au Maroc

L'analyse des données relatives aux différents domaines du Développement de la Petite Enfance (DPE) et secteurs associés permet de fournir une image de la situation en matière de DPE au Maroc, et de relever les obstacles à la réalisation du plein potentiel de développement de la petite enfance.

Dans le domaine de la santé, d'importantes avancées ont été réalisées en matière d'accès aux soins de santé maternelle et infantile, néanmoins, celles-ci doivent être renforcées pour un accès généralisé aux services et lutter contre les iniquités d'accès persistantes entre milieux et statuts socio-économiques. On constate à ce titre, que 78% des enfants ne bénéficient pas des soins appropriés<sup>1</sup>. En effet, l'accès des populations les plus vulnérables aux services de soins, et en particulier en milieu rural, demeure entravé par de nombreux facteurs contribuant à de fortes iniquités en matière de survie et de développement de la petite enfance.

Par ailleurs, facteur déterminant du développement de l'enfant, la nutrition occupe une place centrale dans la problématique du DPE au Maroc. Malnutrition et carences de tout ordre sont susceptibles de compromettre significativement le DPE, tant sur le plan physique et moteur que cognitif. Au Maroc, 15%<sup>2</sup> des enfants souffrent d'un retard de croissance en raison de malnutrition et carences multiples en micronutriments. Parmi ces carences, les déficits en iode sont largement répandus puisque seuls 22%<sup>3</sup> des ménages marocains consomment du sel adéquatement iodé. Soulignons que la carence en iode constitue l'une des principales causes de troubles du développement chez l'enfant, pouvant engendrer de graves déficits de croissance physique et mentale irréversibles. De plus, on constate une pratique encore limitée de l'allaitement puisque seuls 30% des nouveau-nés bénéficient de l'allaitement précoce et 28% d'un allaitement exclusif<sup>4</sup>. Malnutrition et carences peuvent résulter d'une alimentation inadéquate, de facteurs physiologiques et/ou pathologiques dès le plus jeune âge. Néanmoins, il convient de souligner le rôle déterminant du statut nutritionnel de la mère au cours de la grossesse (lui-même dépendant de son état de santé et nutritionnel avant la conception) sur la croissance de l'enfant. Le processus de croissance débutant in utero, les carences de la femme enceinte, bien que fréquentes, sont susceptibles d'avoir un impact direct considérable sur le développement du fœtus. La nutrition constitue donc un élément déterminant du DPE dès la phase de préconception.

L'épanouissement et le développement de la petite enfance passent de manière complémentaire à l'accès aux soins appropriés et à une nutrition adéquate, par un environnement de vie sain, adapté à ses besoins, protecteur et attentionné. Le développement du jeune enfant est en effet fortement tributaire de la qualité de l'environnement et des conditions dans lesquels il évolue. Des soins attentionnés contribuent au bon développement psychosocial et émotionnel de l'enfant et favorisent également son développement cognitif.

<sup>1</sup> ENPSF 2011 – Ministère de la Santé

<sup>2</sup> ENPSF 2018 – Ministère de la Santé

<sup>3</sup> Sondage sur la consommation du sel iodé par les ménages réalisé au niveau des établissements scolaires à l'échelle nationale par le Ministère de la Santé en 2005

<sup>4</sup> ENPSF 2018 – Ministère de la Santé

Le développement cognitif et psychosocial de la petite enfance repose également sur un environnement procurant stimulation et interactions positives, contribuant au développement des capacités et favorisant l'apprentissage précoce. On constate au Maroc qu'une proportion limitée de jeunes enfants bénéficie de conditions stimulantes favorisant leur développement. Les données révèlent en effet que seuls 36,2 % des enfants ont pu bénéficier de la participation de leurs parents aux activités favorisant l'apprentissage et ce sans discrimination significative entre filles et garçons. Et on ne peut dire qu'il y ait une progression significative depuis 2011 (avec 34,5 %) <sup>5</sup> (ENPSF 2018). Seuls 14 à 21% des ménages disposent de matériel (livres ou jouets) visant à favoriser éveil et développement de l'enfant <sup>6</sup>. Cette proportion augmente chez les mamans qui travaillent (44,1%). Par ailleurs l'engagement des pères dans ces activités est en progression par rapport à 2011 avec 65,1% en 2018 contre 57,6% il y a 7 ans. Les enfants du quantile le plus riche sont plus avantagés <sup>7</sup>. Il ressort également que la prise en charge éducative de la petite enfance demeure encore limitée, en particulier pour les enfants des milieux ruraux. Toutefois, on constate que des efforts importants ont été consentis ses dernières années dans le Royaume. En effet, selon le communiqué officiel du MENFPRSES 2019-2020, 72,5% des enfants ont bénéficié de l'éducation préscolaire, avec une nette amélioration pour le rural qui a atteint 62,4% contre 35,4% en 2017-2018. Une tendance similaire a aussi été enregistrée pour les filles dont la proportion de scolarisation dans le préscolaire est passé de 45% à 68,9%. Aussi, la loi cadre sur l'éducation 51.17 rend obligatoire pour l'Etat et les parents la scolarisation à partir de 4 ans ; cette même loi stipule que cet âge sera revu à 3 ans à partir de la généralisation du préscolaire aux enfants de 4 et 5 ans.

Compte-tenu du mandat du Ministère de la Culture, de la Jeunesse et Sports (MCJS) relatifs aux crèches et leur rôle dans le domaine de la Petite Enfance, et tel que prévu dans le cadre du plan de travail entre le MCJS et l'UNICEF, il a été convenu de développer un cahier de charges qui établisse des normes standards minimum pour les établissements de prise en charge de la petite enfance, sous la tutelle du Ministère de la Culture, de la Jeunesse et Sports.

## 2. La situation des établissements de la petite enfance au Maroc

On note au Maroc l'existence de différentes catégories d'établissement de la petite enfance. En effet, on note :

- Les établissements d'accueil des enfants de 3 mois à 4 ans dans les crèches publiques et privées sous la tutelle du Ministère MCJS/ Département de la Jeunesse et Sports (DJS) ;
- Les établissements d'éducation préscolaire - 4 ans à 6 ans, sous la tutelle relevant du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MEN).
- Les établissements d'éducation préscolaire – 4 à 6, relevant des autres départements à savoir le MCJS, l'Entraide Nationale, le Ministère des Habous etc... ; à noter que le département de la Jeunesse et des Sports est l'un des principaux acteurs du système de préscolaire (dahir de 1941 en

<sup>5</sup> ENPSF 2018 – Ministère de la Santé

<sup>6</sup> ENPSF 2011 – Ministère de la Santé

<sup>7</sup> ENPSF 2018 – Ministère de la Santé

ce qui concerne les garderies d'enfants), tout en précisant que selon la loi 51-17, le MENFP doit régir l'éducation de tous les 4-6 ans.

Par ailleurs, le DJS est le département de tutelle de la tranche d'âge des 3 mois à 4 ans, et à cet effet, il est l'autorité compétente qui autorise la création des crèches privées de par la loi 40-04.

A ce jour, le Maroc compte environ 360 crèches privées autorisées et environ 389 crèches/garderies publiques, prenant en charge les enfants de 3 mois à 4 ans. L'encadrement des établissements (Jardins d'enfants et classes de crèches) mobilise environ 1011 membres du personnel, dont 842 auxiliaires.

Le département dispose à ce jour d'un cahier de charge émanant de la loi 04-40 explicitant la procédure d'ouverture et de création des crèches privées dans le but d'encourager les investisseurs et les accompagner dans leurs projets de création des crèches privées et encourager ainsi l'employabilité des jeunes formés dans le métier de la petite enfance.

### 3. Objectifs de l'étude :

La présente étude a pour objet d'élaborer un cahier de charges à l'intention des crèches publiques et privées (différencié par milieu urbain et rural) en vue d'améliorer la qualité d'accueil dans ces structures.

Ce document visera à expliciter les standards minimums de prise en charge, en termes de :

- Infrastructures et matériel (normes architecturales),
- De contenu d'éveil et d'apprentissage pour les crèches publiques et privées, englobant tous les aspects de formation du personnel, de sécurité, hygiène et gestion, de mesures de protection de la petite enfance et des aspects de gouvernance de l'ensemble des crèches prenant en charge les enfants de 3 mois à 4 ans.

L'intérêt supérieur de l'enfant, la qualité de l'offre et du service proposées devront être les principes qui guideront l'élaboration du cahier de charges

### 4. Objectifs spécifiques :

Conformément aux objectifs précités, la présente étude aura pour objet de couvrir les composantes suivantes (non-échaustives):

- **Etablir un benchmark international** des modèles et standards de crèches publiques et privées existants au niveau de la région MENA et d'autres régions à niveau de vie similaire ;
- **Etablir un diagnostic de l'existant et une catégorisation** en termes d'offre actuelle dédiée à la petite enfance – privées et publiques, (infrastructures et approches pédagogiques), de mécanismes de suivi et d'accompagnement et de respect des normes établies ;
- **Proposer des recommandations** quant aux mécanismes de suivi/monitorage des crèches publiques et privées ;
- **Proposer des normes et des standards** à l'intention des crèches publiques et privées, ainsi que d'autres services pour la petite enfance sous la tutelle de MCJS, en conformité avec les cinq piliers

du Cadre Global pour des « soins aimants (nurturing care) », incluant les questions liées à la parentalité positive, à savoir les aspects suivants :

- Une bonne santé ;
- Une nutrition adéquate
- Une prise en charge attentionnée
- Sureté et sécurité
- Opportunités d'éveil et d'apprentissages
- **Etablir les mesures minimales de protection** de la petite enfance dans les crèches publiques et privées ;
- **Etablir les normes minimales en termes de ressources humaines** et personnel de prise en charge au sein des crèches.
- **Se doter d'un guide de formation et d'un équipe de formateurs qualifiés** sur la base des normes et standards de qualité des établissements de la petite enfance qui sera développé.

L'ensemble des composantes devront prendre en considération la différenciation en milieu urbain et rural.

## 5. Approche méthodologique :

De façon à mener à bien cette étude, il est attendu qu'une approche participative soit adoptée. A cet effet, le bureau d'études identifié devra :

- Prendre connaissance de la documentation existante (y compris les lois et cahier de charge existante pour les crèches privées) auprès de chacun des acteurs ou partie-prenant impliquée ;
- Prendre connaissances des ressources et benchmarks internationaux ;
- Tenir des entretiens, des rencontres avec l'ensemble des acteurs concernés, incluant le personnel des crèches et les bénéficiaires.

Le cahier de charges devra donc répondre aux besoins de chacune des parties-prenantes, et devra prendre en compte l'ensemble des défis et opportunités existantes sur le terrain, pour refléter au mieux la réalité.

## 6. Livrables attendus et délais de la consultation

Le délai global d'exécution de la prestation est fixé à 40 jours, hors délai de validation, répartis par mission et livrables comme suit :

Livrables	Délais	% indicatif de paiement <sup>8</sup>
1ere phase :	5 j	10%

<sup>8</sup> L'échéancier et le calendrier de paiement pourront être ajuster avec le contractant et finalisé conjointement avec les gestionnaires de l'étude

Un rapport de lancement (note méthodologique), qui devra inclure <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils et la méthodologie utilisée pour l'étude</li> <li>- Une proposition de plan d'action/calendrier prévisionnel</li> </ul>		
2eme phase : Rapport de benchmark et de diagnostic Projet de cahier de charge, qui devra inclure l'ensemble des éléments décrits ci-dessous, et qui sera partagé et présenté lors d'un atelier de restitution.	15 j	30%
3 <sup>ème</sup> phase : Un cahier de charge final, selon les éléments précisés ci-dessous, et prenant en considération les commentaires des différentes parties-prenantes (préciser langue : arabe et français), et intégrant les commentaires des parties prenantes	5 j	15%
4 <sup>ème</sup> phase : Un guide de formation et des supports pour la formation de formateurs	5 j	20%
6 <sup>ème</sup> phase : Le déploiement de la formation de formateurs à l'intention de 75 acteurs, dont 60 acteurs métiers et 15 acteurs au niveau central	10 j	25%
<b>Total</b>	<b>40 jours</b>	<b>100%</b>

Le paiement de la consultation sera fait par facturation partielle après la validation finale de chaque livrable.

- **Rapport de lancement (note méthodologique)**

Le rapport de lancement constitue le premier livrable de l'étude, il sert de déclaration de consentement entre l'équipe des consultants et les gestionnaires sur le déroulement et l'échéancier de l'étude. Le rapport de lancement doit être d'environ 15 pages (sans les annexes), à élaborer à la suite de la réunion de cadrage avec les gestionnaires de l'étude et de la revue préliminaire des documents. Ce rapport doit présenter une justification claire du choix de l'approche méthodologique proposée, ses forces et ses limites à répondre à l'objet et aux objectifs de l'étude. Il doit contenir au moins :

- Les sources d'information des données (documents, acteurs, etc.) ;
- La méthodologie de collecte des données et informations nécessaire ;

- Les outils participatifs pour la collecte des données (entretiens, ateliers, etc.) – incluant les modèles de questionnaires ;
- Un plan de travail détaillé ;
- Les références à l'utilisation d'une approche fondée sur les droits et de la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE).

- **Rapport de benchmark et diagnostic et un Projet de cahier de charges**

#### **Le rapport de benchmark et diagnostic**

Ce rapport devra au contenir :

- Les pratiques, modèles et standards de crèches (publiques et privées) dans des pays au contexte socio-économique similaires au Maroc ; la liste des pays devra être validée en amont avec les gestionnaires de l'étude ;
- Un diagnostic détaillée de l'offre actuelle en termes d'infrastructures et d'équipement ;
- Un diagnostic détaillé en termes de mécanismes de monitoring et de suivi en place dans l'offre actuelle des crèches publiques et privées , et un état des lieux du respect des normes établies.

Le projet de cahier de charges devra contenir au minimum les éléments suivants, - à titre indicatif et non exhaustif :

- La clarification des services à dispenser (volets santé ; éveil et socialisation), incluant les aspects liés au volet sanitaire ;
- Les contenus et les approches pédagogiques selon les groupes d'âges ;
- Les moyens financiers et humains (besoins en ressources humaines, profils...) ;
- Les pistes d'amélioration des mécanismes de gouvernance et de gestion, et les outils de suivi et évaluation (volet administratif)

Le projet de cahier de charges devra être soumis en français et en arabe.

- **Cahier de charges final**

Le cahier des charges final devra être revu conformément aux commentaires et suggestions qui seront présentées par l'ensemble des parties-prenantes lors de la séance de restitution du projet de cahier de charges.

- **Le guide de formation et les supports de formation de formateurs :**

Une formation de formateurs sera déployée à l'intention de 75 acteurs touchés au niveau terrain et au niveau central, à savoir :

- 60 acteurs répartis entre (1) les Directeurs des établissements des crèches (volet administratif) et, (2) des éducatrices/eurs (volet métier) ;



- 15 acteurs au niveau central, afin de les outiller des outils de suivi et monitoring pour la mise en œuvre des normes et standards développés.

Les formations seront déployées au travers de 4 groupes sur le terrain, et un groupe au niveau central. Les acteurs formés seront responsables de dupliquer la formation au niveau du personnel sur le terrain.

## 7. Compétences et qualifications requises

Cette étude s'adresse aux consultants (es) individuels (elles) et/ou aux bureaux d'études.

Afin de réussir cette prestation, l'équipe de projet qui en aura la charge doit être hautement qualifiée et disposer d'une expérience solide dans les domaines de la petite enfance. Les experts proposés doivent répondre aux conditions minimums suivantes :

### 1. Chef d'équipe :

- Diplôme d'études supérieures (au moins bac + 5) en sciences sociales/sciences de l'éducation, psychologie de l'enfant ou un diplôme équivalent ;
- 15 ans d'expérience dans le domaine de la petite enfance;
- Bonne connaissance du contexte de la petite enfance au Maroc ;
- Excellentes capacités de communication et une aptitude à animer des ateliers et des entretiens avec les acteurs ;
- Grande capacité de rédaction et de synthèse ;
- Très bonne maîtrise de la langue française et de la langue arabe.

### 2. Membres de l'équipe

- Diplômes d'études supérieurs (au moins Bc+5) en sciences sociales/sciences de l'éducation, psychologie de l'enfant ou un diplôme équivalent ;
- 5 ans min d'expérience probante dans la prise en charge d'enfant et/ou en psycho-pédagogique de la petite enfance ;
- Au moins un membre de l'équipe avec 5 ans min **d'expérience probante dans la formation des adultes (formation de formateurs)** ;
- Excellentes capacités de communication et une aptitude à animer des ateliers et des entretiens avec les acteurs ;
- Grande capacité de rédaction et de synthèse ;
- Très bonne maîtrise de la langue française et de la langue arabe.

## 8. Dossier de l'Offre

Les groupes de consultant(es) et / ou les bureaux d'études sont invités à fournir (dans des enveloppes séparées) les documents suivants pour soumettre leur candidature :

## 9. Offre technique

L'offre technique doit comprendre, mais sans s'y limiter, ce qui suit :

- Une note technique sur les éléments méthodologiques y compris la compréhension des termes de référence ;
- Une fiche descriptive de la structure juridique (seulement pour les bureaux d'études) ;
- Les CVs : Du consultant chef de file (contractant) et de l'équipe proposée (incluant les contacts de références) ;
- Les références pertinentes des études similaires menées par les consultants (es)/bureaux d'études (maximum 15 pages).

## 10. Offre Financière

Le bureau d'études/groupes de consultants devront fournir une offre financière détaillée incluant tous les frais pour compléter l'ensemble du projet (coûts journaliers ; frais de déplacement, ... etc.). La prestation sera entamée après la signature du contrat.

## 11. Evaluation des offres

L'évaluation finale des offres sera faite en fonction d'une pondération des critères d'évaluation technique et financière.

### 12.1 Evaluation de l'offre technique (80% de la note globale)

Un score technique (St) avec un maximum de 100 points est attribué à la proposition technique. Une offre qui ne répond pas aux critères d'éligibilité des TDR ou qui n'atteint pas le seuil technique minimal de qualification de 70 points sur 100 sera rejeté à l'issue de cette première étape. Les candidats retenus à l'issue de cette première étape peuvent être invités à un entretien pour une nouvelle évaluation technique. Le score technique (St) sera attribué selon le barème suivant :

EVALUATION TECHNIQUE (max. 100 points)	
Compréhension TdR et Méthodologie proposé (30 points)	
Compréhension des tâches, les objectifs et l'exhaustivité et la cohérence de la réponse et Correspondance globale entre les exigences de TDR et la proposition	10
Qualité de l'approche proposée / méthodologie et du plan de travail proposé	20
Profil du candidat / Capacité technique (70 points)	
Pertinence du Profil et de l'expérience du cabinet/ consultant principal selon les qualifications requises	25
Pertinence du Profil et de l'expérience de l'équipe des consultants nationaux et enquêteurs (le cas échéant)	25
Les références et pertinence des travaux antérieurs	20
<b>EVALUATION TECHNIQUE - Total des Points</b>	<b>100</b>

### 12.2 Evaluation de l'offre financière (20% de la note globale)

La proposition financière de l'offre économiquement la moins chère (Om), appréciée en fonction du prix global et de la cohérence de la décomposition du prix global, recevra un score financier (Sf) de 100 points. Les scores financiers des autres offres (F) seront calculés selon la formule suivante :

$$Sf = 100 \times Om/F$$

**Om** : l'offre économiquement la moins chère

**F** : Prix de l'offre considérée.

### 12.3 Evaluation Finale de l'offre globale

L'évaluation finale des offres consiste à combiner le score technique (St) et le score financier (Sf) de chaque offre, obtenus à l'issue des étapes précédentes, en un score global (Sg) en utilisant les poids suivants :

$$St = 80\% \text{ du score global}$$

$$Sf = 20\% \text{ de la note globale.}$$

Le score global (Sg) attribué à chaque offre est donc une moyenne pondérée de ses scores technique (St) et financier (Sf), calculée selon la formule suivante :

$$Sg = (St \times 80\%) + (Sf \times 20\%)$$

Le Contrat sera adjugé à l'offre ayant obtenu le score global (Sg) le plus élevé.

## 12. Soumission et processus de sélection

Cette consultation est ouverte bureaux d'études et de consulting ainsi qu'aux institutions de recherche.

Les soumissions doivent être envoyés exclusivement par courrier électronique (e-mail) l'adresse suivante : [rabatbids@unicef.org](mailto:rabatbids@unicef.org), qui est la seule adresse e-mail acceptable. Les soumissions doivent être envoyées **au plus tard le 23 Dec à 12h00 (GMT+1)**, dernier délai de réception des offres, en mentionnant dans l'objet du message « **OFFRE POUR CONSULTATION LRPS – 2020 – 9163860 : CAHIER DE CHARGES CRECHES** »

Les propositions reçues à une autre adresse électronique seront invalidées.

Toutes les propositions soumises par courrier électronique doivent être soumises sous forme de fichier PDF (Portable Document Format).

La **proposition technique** et la **proposition financière** doivent être **envoyées sous forme de fichiers séparés** et clairement indiquées dans le nom du fichier ; par exemple. « Proposition technique de la société ABC.pdf » ; « Proposition financière de la société ABC.pdf ». Aucune information sur les prix ne doit être fournie dans la proposition technique.

Tout dossier incomplet sera considéré comme irrecevable.

Toute question concernant cette consultation, (uniquement pour des informations et non pas pour les soumissions), doit être adressée à l'adresse mail à [jelmadi@unicef.org](mailto:jelmadi@unicef.org) et en copie : [bmoh@unicef.org](mailto:bmoh@unicef.org)

Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) - Bureau du Maroc

13 bis, Rue Jaafar Essadik, Agdal, Rabat-Maroc

Téléphone 212 537 67 56 96

Télécopie 212 537 67 56 97

[bmoh@unicef.org](mailto:bmoh@unicef.org)