



Livre blanc — Les 5 défis RH de l'enseignement supérieur post-2025

Septembre 2026

Synthèse exécutive

D'ici 2030, un établissement d'enseignement supérieur privé au Maroc se différenciera d'abord par ses équipes, avant ses campus ou ses maquettes. Le nouveau cadre légal, l'exigence d'accréditation, la concurrence pour les talents et l'IA déplacent le centre de gravité de la stratégie vers les ressources humaines académiques.

Ce livre blanc s'adresse aux présidents, directeurs généraux et vice-présidents académiques. Il identifie cinq défis, leurs conséquences concrètes et les leviers qui relèvent directement de la direction générale.

Défi	Ce qui se joue	Risque si rien ne change	Premier levier
1. Leadership académique	Des doyens et directeurs capables de porter un projet, pas seulement de gérer une rentrée	Postes vacants, intérim prolongés, projets d'accréditation à l'arrêt	Planifier les successions et recruter hors du cercle immédiat
2. Conformité du corps enseignant	Taux d'encadrement, qualification doctorale, permanents	Refus d'accréditation, dossier de reconnaissance fragilisé	Cartographier l'écart réglementaire filière par filière

Défi	Ce qui se joue	Risque si rien ne change	Premier levier
3. Vacataires	Une part majeure des heures dispensées	Qualité inégale, dépendance, risque social	Piloter le vivier comme un actif : sélection, contrat, évaluation
4. Compétences à l'ère de l'IA	Évaluation, pédagogie, conception de programmes	Diplômes décalés du marché, évaluation contournée	Former les responsables de filière avant les enseignants
5. Attractivité et rétention	Concurrence public, privé, étranger et entreprises	Rotation élevée, perte de mémoire institutionnelle	Construire une proposition de carrière, pas seulement un salaire

Ces cinq défis se tiennent entre eux. Un établissement qui recrute mal ses dirigeants académiques ne corrigera ni sa conformité, ni sa politique de vacataires, ni sa transformation pédagogique. La nomination d'un doyen reste la décision RH qui a le plus d'effet de levier.

Contexte : ce qui change après 2025

La [loi n° 59.24](#) relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique, adoptée définitivement par le Parlement en janvier 2026, remplace la loi 01.00 après plus de vingt ans. Ses 113 articles couvrent la gouvernance, le financement, la digitalisation, le rôle du secteur privé et la valorisation des enseignants-chercheurs. Le Conseil de gouvernement a adopté ses [premiers décrets d'application](#) en juillet 2026.

Le texte fait passer le système d'une logique de gestion administrative à une logique de performance, d'ouverture et de redevabilité. Il facilite aussi l'implantation d'établissements privés et étrangers. Pour un établissement privé, cela signifie plus d'exigence et plus de concurrence, en même temps.

Force	Ce qui change	Conséquence RH
Cadre légal	Loi 59.24 et décrets d'application 2026, dans le prolongement de la loi-cadre 51.17 et du Pacte ESRI 2030	Des dirigeants capables de piloter la performance et de rendre des comptes

Force	Ce qui change	Conséquence RH
Croissance du privé	Plus de 91 000 étudiants et 213 établissements privés en 2024-2025 (chiffres du ministère)	La demande de profils académiques qualifiés croît plus vite que le vivier
Accréditation	Environ 1 000 filières accréditées dans le privé (déclaration ministérielle)	Chaque dossier repose sur un corps enseignant documenté et stable
Gouvernance publique	Présidents d'université recrutés par appel public à candidatures, mandat de quatre ans renouvelable une fois (Médias24)	Le recrutement des dirigeants académiques devient une procédure formalisée et comparable
Ouverture internationale	Accès facilité pour les établissements étrangers	Concurrence accrue sur les mêmes profils seniors
IA et mutations technologiques	Évaluation, pédagogie et métiers ciblés par les diplômes changent en même temps	Requalification des équipes existantes

Le corps enseignant du privé compte 8 414 personnes en 2024-2025, pour plus de 91 000 étudiants. Soit environ 11 étudiants par enseignant sur le papier. La part réelle des permanents dans ce total est la variable que les exigences qualité vont rendre visible.

Défi 1 : la pénurie de leadership académique

Le vivier de doyens, directeurs des études et directeurs pédagogiques capables de porter un projet est étroit, et il se renouvelle mal. Le poste le plus décisif d'un établissement est aussi le plus difficile à pourvoir.

Le profil attendu cumule trois légitimités rarement réunies. La légitimité scientifique : doctorat, production, reconnaissance des pairs. La légitimité managériale : budget, équipes, pilotage par indicateurs. La légitimité réglementaire : accréditation, reconnaissance, audits qualité. Le marché compte beaucoup de profils qui en réunissent une ou deux, très peu qui réunissent les trois.

La démographie aggrave la tension. Le ministre de l'Enseignement supérieur annonçait en 2022 le départ à la retraite de près de [3 000 enseignants-chercheurs d'ici 2026 et 5 000 d'ici 2030](#). Pour le privé, c'est à la fois une ressource et un piège. Des profils seniors deviennent disponibles, mais un doyen nommé en fin de carrière pour trois ans ne règle pas la question de la succession.

Enfin, le secteur public formalise la sélection de ses dirigeants par appel à candidatures et mandats limités. Les meilleurs candidats comparent désormais les processus. Un établissement qui recrute par cooptation, sans cahier des charges ni évaluation structurée, se prive des profils les plus exigeants.

Les symptômes à surveiller : intérim qui se prolongent au-delà d'un semestre, fiche de poste réécrite plusieurs fois en cours de recherche, écart persistant entre l'enveloppe proposée et la rémunération du marché, départ d'un dirigeant dans les 18 mois suivant sa nomination.

Les leviers :

- Définir le poste par les résultats attendus à 24 mois, pas par une liste de diplômes.
- Arrêter le profil et l'enveloppe avant de lancer la recherche ; chaque inflexion en cours de route coûte des semaines et des candidats.
- Chercher au-delà des candidats actifs : les dirigeants académiques les plus solides sont rarement en recherche d'emploi.
- Évaluer par mise en situation (arbitrage budgétaire, préparation d'une visite d'accréditation), pas seulement par entretien.
- Identifier au moins un successeur potentiel en interne pour chaque poste de direction académique.

Défi 2 : la conformité du corps enseignant

La reconnaissance par l'État et l'accréditation se gagnent ou se perdent d'abord sur la composition du corps enseignant. Les seuils sont chiffrés, vérifiés par l'ANEAQ, et réévalués tous les cinq ans.

Exigence (procédure de reconnaissance, ministère)	Seuil
Volume horaire annuel assuré par des enseignants permanents	60 % minimum
Permanents titulaires d'un doctorat ou équivalent	50 % minimum
Encadrement en sciences de la santé	1 enseignant pour 10 étudiants au maximum
Encadrement en sciences et techniques	1 enseignant pour 20 étudiants au maximum

Exigence (procédure de reconnaissance, ministère)	Seuil
Encadrement en sciences juridiques, économiques, de gestion, lettres et arts	1 enseignant pour 25 étudiants au maximum
Encadrement administratif	1 cadre pour 100 étudiants au maximum
Durée de la reconnaissance	5 ans, renouvelable après nouvelle évaluation

Ces seuils relèvent du cadre issu de la loi 01.00. Les textes d'application de la loi 59.24 peuvent les faire évoluer ; ils restent aujourd'hui la référence publiée.

L'arithmétique est implacable. Une école de gestion de 1 000 étudiants doit compter au moins 40 enseignants, et ses permanents doivent assurer 60 % des heures. Chaque nouvelle filière, chaque hausse d'effectifs déplace le calcul. Un établissement qui recrute ses permanents au fil des départs, sans plan, découvre son écart au moment de l'audit.

La difficulté n'est pas seulement quantitative. Le vivier de docteurs prêts à s'engager à temps plein dans le privé est limité, surtout hors de l'axe Casablanca-Rabat et dans les disciplines de gestion appliquée. Le secteur public recrute lui aussi pour compenser ses départs à la retraite.

Les leviers :

- Cartographier, filière par filière, la répartition des heures entre permanents, docteurs et intervenants extérieurs, et la projeter sur trois rentrées.
- Construire un plan de recrutement doctoral pluriannuel, aligné sur le calendrier des accréditations et des renouvellements.
- Accompagner des permanents non docteurs vers le doctorat, avec aménagement de charge et engagement de fidélité.
- Constituer un dossier RH probant : contrats, charges horaires réelles, qualifications, production scientifique. L'évaluateur juge sur pièces.

Défi 3 : piloter les vacataires comme une ressource stratégique

Même un établissement reconnu par l'État peut confier jusqu'à 40 % de ses heures à des intervenants non permanents. Dans la plupart des écoles, ce sont eux que les étudiants voient le plus souvent. Pourtant, ils restent gérés comme une variable d'ajustement.

Le scénario est familier à tout directeur des études. Les recrutements se bouclent dans les deux semaines qui précèdent la rentrée. Le contrat est minimal, le syllabus transmis la veille, l'évaluation du cours inexistante. Les meilleurs intervenants enseignent dans trois

ou quatre établissements et arbitrent chaque semestre en faveur du plus réactif ou du mieux organisé.

Les vacataires ne sont pas un problème à réduire. Les professionnels en activité apportent ce que les permanents ne peuvent pas toujours apporter : la pratique récente, le réseau, le lien direct avec l'employabilité. Le risque tient à l'absence de pilotage, pas à leur présence.

Ce que coûte l'absence de pilotage : qualité pédagogique inégale d'un groupe à l'autre, absences et remplacements de dernière minute, dépendance à quelques personnes, données de charge horaire introuvables au moment du dossier d'accréditation, contrats juridiquement fragiles.

Les leviers :

- Constituer le vivier avant la rentrée, avec vérification des diplômes et des références, et une réserve pour chaque module critique.
- Adopter un contrat-type et une charte pédagogique : syllabus, règles d'évaluation, obligations de présence, propriété des supports.
- Intégrer chaque nouvel intervenant : présentation de la filière, des outils, des attentes du responsable pédagogique.
- Évaluer chaque semestre, en croisant retours étudiants et appréciation du responsable de filière.
- Fidéliser les meilleurs : priorité d'attribution, révision de la rémunération, et pour certains, un parcours vers un poste permanent qui sert aussi le Défi 2.

Défi 4 : requalifier les équipes à l'ère de l'IA

L'IA générative est entrée dans les usages des étudiants avant que les établissements n'aient décidé quoi en faire. En juin 2026, le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique a publié une [recommandation](#) appelant à un cadre national d'orientation et au [renforcement des capacités des enseignants](#).

Le sujet est d'abord un sujet RH, pas un sujet d'équipement. Acheter des licences ne change rien si les équipes ne savent pas quoi en faire. Quatre compétences sont en jeu.

Domaine	Ce qui change	Qui doit être formé en premier
Évaluation	Devoirs à domicile, rapports et mémoires deviennent contournables	Directeurs des études et responsables de filière, qui fixent les règles

Domaine	Ce qui change	Qui doit être formé en premier
Pédagogie	L'enseignant passe de la transmission à l'accompagnement et à la vérification	Permanents, puis vacataires via la charte pédagogique
Conception des programmes	Les métiers visés par les diplômes évoluent plus vite que les maquettes	Responsables de filière et conseils de perfectionnement
Fonctions support	Admissions, planification, reporting qualité peuvent être outillés	Équipes administratives et qualité

L'erreur la plus fréquente consiste à former tout le monde en même temps, une demi-journée, sans suite. L'effort se dilue et les règles d'évaluation ne changent pas. La séquence efficace commence par ceux qui décident des règles : direction académique et responsables de filière.

Les leviers :

- Adopter une charte d'usage de l'IA propre à l'établissement : ce qui est autorisé, ce qui doit être déclaré, ce qui est interdit, par type d'épreuve.
- Former d'abord la direction académique et les responsables de filière, puis les permanents, puis les vacataires.
- Réviser les modalités d'évaluation des filières les plus exposées : soutenances orales, travaux en temps limité, évaluation des démarches.
- Intégrer la maîtrise pédagogique du numérique dans les critères de recrutement des permanents et des dirigeants académiques.

Défi 5 : attirer et retenir les talents académiques

Un docteur qualifié a aujourd'hui quatre options au Maroc : l'université publique, qui doit remplacer ses départs à la retraite ; un établissement privé concurrent ; un établissement étranger, dont la loi 59.24 facilite l'implantation ; l'entreprise. Le salaire seul ne départage plus ces options.

La rotation coûte plus cher qu'elle n'en a l'air. Le départ d'un responsable de filière emporte une part du dossier d'accréditation, la relation avec les vacataires, la mémoire des promotions. Le départ d'un directeur des études en cours d'année peut geler un projet de reconnaissance pendant un an.

Les établissements qui retiennent leurs talents offrent une trajectoire, pas seulement un poste. Cinq éléments font la différence dans les arbitrages des candidats que nous accompagnons.

Élément	Ce que le candidat vérifie
Trajectoire	Des grades internes lisibles, des critères de promotion écrits
Temps académique	Une part de charge protégée pour la recherche, la conception de programmes ou l'accréditation
Gouvernance	Une voix réelle au conseil scientifique ou pédagogique
Stabilité	Un contrat clair, un périmètre de poste qui ne change pas tous les semestres
Rémunération	Une grille connue, une part liée à des objectifs de qualité, pas seulement aux effectifs

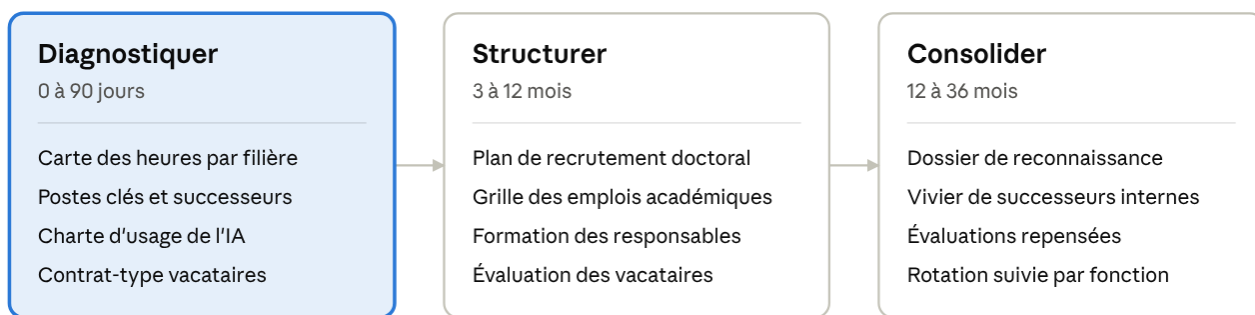
Les leviers :

- Formaliser une grille des emplois académiques, avec grades, critères et rémunérations.
- Protéger une part de charge hors enseignement pour les permanents docteurs.
- Conduire un entretien de départ systématique et suivre le taux de rotation par fonction.
- Soigner l'intégration des 90 premiers jours : c'est la période où un départ précoce se décide, souvent en silence.

Feuille de route : 90 jours, 12 mois, 36 mois

L'ordre compte davantage que la vitesse. Un établissement qui recrute avant d'avoir mesuré ses écarts recrute au mauvais endroit.

Diagnostiquer d'abord, structurer ensuite, consolider sur trois ans



feuille de route RH · 3 horizons, 12 chantiers

Le premier horizon ne coûte presque rien : il demande surtout du temps de direction. Les deux suivants engagent le budget et doivent s'aligner sur le calendrier des accréditations et des renouvellements.

Grille d'autodiagnostic. Cochez les affirmations vraies aujourd'hui dans votre établissement.

- ☐ Chaque poste de direction académique a au moins un successeur identifié.
- ☐ La dernière nomination d'un doyen ou d'un directeur des études a suivi un cahier des charges écrit.
- ☐ Nous connaissons, filière par filière, la part des heures assurées par des permanents.
- ☐ Nous savons combien de nos permanents sont docteurs, et combien le seront dans trois ans.
- ☐ Nos vacataires sont recrutés avant la fin du semestre qui précède.
- ☐ Chaque vacataire signe un contrat-type et reçoit une charte pédagogique.
- ☐ Tous les enseignements sont évalués chaque semestre, vacataires compris.
- ☐ Une règle écrite encadre l'usage de l'IA dans les évaluations.
- ☐ Une grille des emplois académiques, avec critères de promotion, est connue des enseignants.
- ☐ Le taux de rotation par fonction est suivi en comité de direction.

Moins de six affirmations vraies : la priorité est au diagnostic. Entre six et huit : à la structuration. Au-delà : à la consolidation.

À propos de L'Archère

L'Archère est le premier cabinet marocain de conseil RH exclusivement dédié à l'enseignement supérieur. Fondé à Rabat par un ancien doyen et directeur académique multi-campus, le cabinet parle aux présidents et directeurs généraux d'institution en pair,

pas en prestataire.

Nous conduisons des mandats de recrutement de direction académique : doyens, directeurs des études, directeurs pédagogiques, responsables qualité et accréditation, responsables de programme, ainsi que des profils académiques seniors pour des écoles d'ingénieurs, des business schools et des groupes multi-campus. [L'Archère Academy](#) accompagne les équipes en place : management académique, préparation à l'accréditation, coaching de prise de poste.

Vous préparez une nomination de direction académique, un renouvellement de reconnaissance ou une rentrée avec un corps enseignant à reconstruire ? Écrivez-nous à contact@larchere.com.

Sources

Données arrêtées à la date de publication.

- [Le Parlement adopte définitivement la loi 59.24](#), Telegraph.ma, février 2026
- [Projet de loi 59.24 transmis au Parlement : les changements](#), Médias24, septembre 2025
- [Adoption de trois projets de décret d'application de la loi 59.24](#), Maroc24, juillet 2026
- [L'enseignement supérieur en chiffres 2024-2025](#), synthèse du rapport ministériel, Etudiant.ma, octobre 2025
- [Filières accréditées dans le public et le privé](#), déclaration du ministre de l'Enseignement supérieur, Panoramapost
- [Procédure de reconnaissance par l'État des établissements privés](#), ministère de l'Enseignement supérieur
- [5 000 enseignants-chercheurs à la retraite d'ici 2030](#), Le360, octobre 2022
- [Recommandation n° 1/2026 sur l'usage de l'IA](#), CSEFRS, juin 2026
- [Le CSEFRS veut encadrer l'usage de l'IA](#), L'Observateur, juin 2026

