

L'apport du management public dans la gestion de l'Université de Kisangani : diagnostic, causes et conséquences

The role of public management in the administration of the University of Kisangani: analysis, causes and consequences.

Auteur 1 : Bela Egwasa Célestin,

Auteur 2 : Losumbe Bondondo,

Auteur 3 : Sada Belenga,

Bela Egwasa Célestin, PhD, Faculté des Sciences Sociales, Administrative et Politique, Université de Kisangani, RD Congo.

Losumbe Bondondo, MA, Faculté des Sciences Sociales, Administrative et Politique, Université de Kisangani, RD Congo.

Sada Belenga, Licencié, Faculté des Sciences Sociales, Administrative et Politique, Université de Kisangani, RD Congo.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Bela Egwasa Célestin , Losumbe Bondondo & Sada Belenga (2026) « L'apport du management public dans la gestion de l'Université de Kisangani : diagnostic, causes et conséquences », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1190 – 1204.



DOI : 10.5281/zenodo.20612994
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cette étude analyse l'application des principes du management public, notamment l'adaptabilité, la coordination, la participation, la transparence, l'équité et la motivation, au sein du Bureau administratif, technique et de maintenance (BATAM) de l'Université de Kisangani, en République démocratique du Congo. Elle s'inscrit dans une approche mixte et mobilise la théorie fonctionnaliste de Merton comme cadre d'analyse. L'enquête a été menée auprès de 50 agents, complétée par l'analyse documentaire et l'observation non participante.

Les résultats montrent une application encore limitée des principes du management public. Les principales difficultés relevées concernent les irrégularités dans le recrutement, la faible motivation du personnel, le manque d'information sur les décisions, ainsi que la politisation de l'institution. À côté de ces dysfonctionnements, certains éléments positifs ont été observés, notamment un contrôle relativement efficace des agents et une amélioration partielle des infrastructures.

L'étude identifie comme causes majeures de ces insuffisances le déficit de motivation, l'insuffisance des ressources, la politisation, l'absence de formation, la résistance au changement et le manque de leadership. Ces facteurs entraînent une baisse de l'efficacité administrative, une diminution de la qualité de l'enseignement, une démotivation généralisée et une perte de crédibilité institutionnelle. La discussion situe ces résultats dans le contexte plus large des limites de la nouvelle gestion publique en Afrique, marqué par des contraintes structurelles et des logiques de capture politique.

Mots-clés : *management public, gouvernance universitaire, Université de Kisangani, RDC, administration publique.*

Abstract

This study examines the implementation of public management principles, particularly adaptability, coordination, participation, transparency, equity, and motivation, within the Administrative, Technical, and Maintenance Office (BATAM) of the University of Kisangani in the Democratic Republic of the Congo. It adopts a mixed-methods approach and uses Merton's functionalist theory as its analytical framework. The survey was conducted among 50 staff members and supplemented by documentary analysis and non-participant observation.

The findings show that the application of public management principles remains limited. The main difficulties identified include irregularities in recruitment, low staff motivation, a lack of information about decisions, and the politicization of the institution. Alongside these shortcomings, some positive elements were observed, notably relatively effective staff supervision and a partial improvement in infrastructure.

The study identifies the main causes of these deficiencies as low motivation, inadequate resources, politicization, the absence of training, resistance to change, and weak leadership. These factors lead to reduced administrative efficiency, declining teaching quality, widespread demotivation, and a loss of institutional credibility. The discussion situates these findings within the broader context of the limitations of New Public Management in Africa, where structural constraints and political capture continue to shape administrative performance.

Keywords: *Public management, university governance, University of Kisangani, DRC, administrative dysfunctions*

1. Introduction

1.1. Contexte de l'étude

La gestion des institutions publiques constitue aujourd'hui un enjeu central pour le développement des États, en particulier dans les pays en développement où persistent des contraintes institutionnelles, financières et organisationnelles. Dans ce contexte, le management public s'impose progressivement comme un cadre d'analyse et d'action visant à améliorer l'efficacité, la transparence et la performance des administrations publiques. Inspiré en partie des logiques du secteur privé, il repose sur des principes tels que la rationalisation des ressources, la responsabilisation des acteurs et l'orientation vers les résultats (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011).

En République démocratique du Congo, les réformes administratives engagées depuis plusieurs décennies traduisent une volonté d'améliorer la gouvernance publique. Toutefois, leur mise en œuvre demeure confrontée à des défis structurels persistants, notamment la faiblesse des capacités institutionnelles, la politisation des services publics et l'insuffisance des mécanismes de contrôle et d'évaluation. Ces contraintes affectent particulièrement le secteur de l'enseignement supérieur, pourtant stratégique pour la formation du capital humain et le développement national.

L'Université de Kisangani, en tant qu'établissement public d'enseignement supérieur, illustre ces enjeux. Elle est appelée à concilier des missions académiques, administratives et sociales dans un environnement marqué par des ressources limitées et des exigences croissantes en matière de qualité. Dès lors, l'intégration des principes du management public dans sa gestion apparaît comme une nécessité pour améliorer sa gouvernance et ses performances.

C'est dans cette perspective que cette étude se propose d'analyser l'apport du management public dans la gestion de l'Université de Kisangani, en mettant en lumière les obstacles à son application ainsi que ses implications sur le fonctionnement institutionnel.

1.2. Problématique

Les travaux consacrés au management public mettent en évidence son émergence comme réponse aux limites de l'administration publique traditionnelle, jugée rigide, bureaucratique et peu performante. Le courant du New Public Management (NPM), développé notamment dans les pays anglo-saxons à partir des années 1980, prône l'introduction de mécanismes inspirés du secteur privé, tels que la culture du résultat, l'évaluation des performances et la décentralisation des responsabilités (Aberbach & Christensen, 2001; Hood, 1991).

Dans le contexte africain, plusieurs auteurs soulignent que l'appropriation du management public reste marquée par des tensions entre modèles importés et réalités locales. Les travaux de Hernandez (1997) et Cheriet et al. (2020) montrent que les pratiques managériales en Afrique résultent d'un processus hybride

combinant héritage colonial, influences internationales et adaptations endogènes. Cette hybridation explique en partie les difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation effective des réformes administratives.

En RDC, les recherches empiriques sur la gestion des entreprises et institutions publiques mettent en évidence des dysfonctionnements récurrents liés à la gouvernance. Par exemple, Banga (2022) souligne que les crises de performance dans les entreprises publiques, comme la SNEL, sont liées à des problèmes structurels de gestion des ressources humaines et matérielles. De même, Muleka (2008) met en évidence l'impact négatif de la mauvaise gestion du personnel sur la productivité organisationnelle.

Par ailleurs, Kabwe (2006) insiste sur l'inapplication des principes de gestion comme facteur explicatif de la faible performance des entreprises publiques congolaises, tandis que Tshikuna (2007) montre que l'amélioration relative de la gestion du personnel peut réduire les conflits sociaux et améliorer la stabilité organisationnelle. Enfin, Kandolo (2007) met en évidence le rôle déterminant de la motivation du personnel dans l'amélioration des performances financières des institutions publiques.

Cependant, malgré la richesse de ces travaux, peu d'études se sont spécifiquement intéressées à l'application du management public dans les établissements d'enseignement supérieur en RDC, et plus particulièrement à l'Université de Kisangani. Il existe ainsi un déficit de connaissances sur les mécanismes concrets par lesquels le management public peut améliorer la gouvernance universitaire dans ce contexte spécifique.

Malgré les réformes engagées en matière de gouvernance publique en RDC, les institutions publiques continuent de faire face à des difficultés majeures en termes d'efficacité, de transparence et de performance. L'Université de Kisangani n'échappe pas à cette réalité. Plusieurs dysfonctionnements y sont observés, notamment la centralisation excessive des décisions, l'insuffisance de la motivation du personnel, l'opacité dans la gestion administrative, le manque de coordination, ainsi que la dégradation des infrastructures et des conditions de travail.

Ces insuffisances traduisent un déficit d'application des principes du management public, pourtant reconnus comme leviers d'amélioration de la gouvernance des organisations publiques. Dès lors, une interrogation centrale se pose : pourquoi les principes du management public peinent-ils à être effectivement mis en œuvre dans la gestion de l'Université de Kisangani ?

Cette question principale se décline en deux préoccupations spécifiques :

- Quels sont les facteurs institutionnels, organisationnels et humains qui entravent l'application du management public à l'Université de Kisangani ?
- Quelles sont les conséquences de cette faible application sur la performance administrative, académique et sociale de l'institution ?

Ainsi formulée, cette problématique vise à analyser les écarts entre les principes théoriques du management public et leur mise en œuvre effective dans un contexte universitaire congolais, afin d'identifier des pistes d'amélioration adaptées.

Concrètement, nous voulons étudier, de manière générale, les déterminants de la faible application du management public à l'Université de Kisangani et ses effets sur le fonctionnement institutionnel. Spécifiquement, cette étude veut :

- Identifier les facteurs institutionnels, organisationnels et humains à l'origine de cette faible application.
- Analyser les effets de cette situation sur la performance administrative, académique et sociale de l'Université de Kisangani.

Ainsi donc, la présente étude s'organise en quatre parties: le cadre théorique et contextuel, la méthodologie, les résultats, puis la discussion et les implications.

2. Matériels et méthodes

2.1. Approches d'étude

La présente recherche adopte un devis transversal à visée exploratoire, combinant des approches qualitative et quantitative. Elle s'inscrit dans une perspective analytique fondée sur la théorie fonctionnaliste de Robert K. Merton, qui permet d'examiner les fonctions manifestes, les fonctions latentes ainsi que les dysfonctionnements au sein des organisations publiques (Merton, 1968). Dans ce cadre, le management public est appréhendé comme un ensemble de pratiques susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle, la transparence et l'efficacité des institutions d'enseignement supérieur.

2.2. Population et Echantillon d'étude

L'étude a été menée à l'Université de Kisangani, en République démocratique du Congo, avec un focus particulier sur le Bureau administratif, technique et de maintenance (BATAM), structure clé dans la gestion opérationnelle de l'institution.

La population cible est constituée de l'ensemble du personnel administratif et technique du BATAM. Un échantillon de 50 agents a été sélectionné selon une méthode d'échantillonnage de convenance, fondée sur la disponibilité et l'accessibilité des répondants. Bien que cette méthode ne permette pas une généralisation statistique des résultats, elle est jugée pertinente dans le cadre d'une étude exploratoire menée dans un environnement institutionnel contraint.

2.3. Technique de collecte et d'analyse des données

Afin d'assurer la triangulation des données, trois techniques complémentaires ont été mobilisées : l'analyse documentaire, l'observation directe non participante et l'enquête par questionnaire. L'analyse

documentaire a consisté en l'exploitation de textes légaux, de rapports administratifs, d'archives institutionnelles et de travaux scientifiques pertinents. L'observation non participante a permis d'examiner les pratiques administratives et organisationnelles sans interférer avec le fonctionnement des services. Enfin, le questionnaire a servi à recueillir les perceptions des agents sur les pratiques de gestion, les dysfonctionnements organisationnels et les performances institutionnelles.

L'analyse repose sur les catégories issues de l'approche fonctionnaliste : les fonctions manifestes, les fonctions latentes, les dysfonctionnements et les équivalents fonctionnels. Ces dimensions ont guidé la structuration des outils de collecte et l'interprétation des données. Le traitement des données quantitatives a consisté en un codage des réponses suivi du calcul des fréquences et des pourcentages, tandis que les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

3. Résultats

Les résultats de l'enquête auprès de 50 agents du BATAM de l'Université de Kisangani révèlent un déficit global dans l'application des principes du management public (adaptabilité, coordination, participation, transparence, équité et motivation). Ces données, issues du questionnaire, ont été analysées par fréquences et pourcentages, complétées par l'analyse thématique des observations et documents.

3.1. État de l'application des principes du management public

Avant d'analyser les causes de la non-application des principes du management public et leurs conséquences, il importe de présenter d'abord l'état de leur mise en œuvre au sein de l'Université de Kisangani. Cette première section vise à apprécier, de manière descriptive, le niveau d'appropriation des principes du management public dans le fonctionnement du BATAM. Elle porte sur plusieurs indicateurs clés, notamment le recrutement, la motivation du personnel, la circulation de l'information, l'influence politique, le contrôle des agents, la réhabilitation des infrastructures, la gestion des déchets et la satisfaction à la rémunération. L'examen de ces dimensions permet de mettre en évidence les domaines dans lesquels les principes du management public sont faiblement appliqués, partiellement respectés ou encore difficilement opérationnalisés.

a) Recrutement et transparence

Le premier ensemble de données porte sur les modalités de recrutement des agents au sein du BATAM. Il permet d'apprécier le niveau de conformité des procédures de sélection avec les principes de transparence et de mérite généralement attendus dans le management public.

Tableau 1. Modalités de recrutement des agents du BATAM de l'UNIKIS

Procédures de recrutement des agents du BATAM de l'UNIKIS	f	%
Recommandations	19	38
Teste de recrutement	17	34
Relations familiales ou professionnelles	11	22
Indécis	3	6
Total	50	100

Ces résultats montrent que les pratiques informelles demeurent importantes dans le recrutement, puisque les recommandations et les relations personnelles représentent ensemble 60% des réponses. Cela suggère une application incomplète du principe de transparence et une faible institutionnalisation des procédures fondées sur le mérite (Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016).

b) Motivation du personnel

Le tableau suivant présente l'appréciation portée par les répondants sur la motivation du personnel. Cette variable est essentielle, car la motivation constitue l'un des leviers centraux de la performance dans les organisations publiques.

Tableau 2. Appréciation de la motivation des agents à l'UNIKIS

Appréciation de la motivation des agents au sein de l'UNIKIS	f	%
Bonne	20	40
Mauvaise	18	36
Très mauvaise	12	24
Très bonne	0	0
Total	50	100

La motivation est perçue négativement par 60% des répondants, ce qui révèle un climat organisationnel fragile. Cette situation peut être interprétée comme un facteur de vulnérabilité institutionnelle, dans la mesure où la motivation du personnel influence directement l'engagement, la qualité du service et la stabilité administrative.

c) Participation et circulation de l'information

Le tableau 3 examine l'accès des agents à l'information relative aux décisions administratives. Il s'agit d'un indicateur important de participation interne et de circulation de l'information dans une logique de management public.

Tableau 3. Information des décisions en temps réel

Information des décisions à temps réel	f	%
Oui	27	54
Non	23	46
Total	50	100

Un peu plus de la moitié des répondants déclarent être informés en temps réel, mais une proportion importante ne l'est pas. Cette situation traduit une participation encore limitée des agents aux processus décisionnels et révèle des insuffisances dans la circulation de l'information administrative.

d) Politisation de l'institution

Le tableau 4 renseigne sur la perception de l'influence du régime politique dans le fonctionnement de l'institution. Cette dimension est particulièrement pertinente dans l'analyse des organisations publiques en contexte africain, où la politisation peut affecter les nominations et les décisions.

Tableau 4. Influence du régime politique en place

Influence du régime politique en place	f	%
Oui	48	96
Non	2	4
Total	50	100

La quasi-totalité des répondants reconnaît l'existence d'une forte influence politique. Ce résultat constitue un indicateur très net de politisation institutionnelle et explique en grande partie les difficultés d'autonomie administrative relevées dans l'étude.

e) Contrôle et suivi des agents

Le tableau suivant présente l'appréciation portée sur le contrôle des agents. Dans le cadre du management public, le contrôle constitue un mécanisme de suivi et de responsabilisation, indispensable au bon fonctionnement organisationnel.

Tableau 5. Manière dont le contrôle des agents s'effectue

Manière dont le contrôle des agents s'effectue à l'Université	f	%
Oui	47	94
Non	3	9
Total	50	100

La grande majorité des répondants estime que le contrôle est effectivement exercé. Ce résultat constitue l'un des rares points forts de l'organisation, même si la qualité réelle de ce contrôle mériterait d'être précisée par des données complémentaires.

f) Infrastructures et cadre de travail

Le tableau ci-après porte sur l'état de la réhabilitation des infrastructures. Cet aspect est important, car les conditions matérielles de travail influencent directement la qualité de l'enseignement et de l'administration.

Tableau 6. Réhabilitation des infrastructures

Réhabilitation des infrastructures des bases	f	%
Oui	28	56
Non	22	44
Total	50	100

Les résultats indiquent une amélioration partielle des infrastructures, mais aussi la persistance de difficultés importantes. En d'autres termes, la réhabilitation n'est ni complète ni uniforme, ce qui confirme l'existence de contraintes matérielles dans la gestion institutionnelle.

g) Gestion des déchets

Le tableau suivant examine la perception de la politique de gestion des déchets. Dans une organisation universitaire, cet aspect renvoie à la qualité de l'environnement de travail et au souci de gestion rationnelle des espaces.

Tableau 7. Politique de gestion des déchets

De la politique de gestion des déchets	f	%
Bonne	19	38
Mauvaise	27	54
Indécis	4	8
Total	50	100

La majorité des répondants juge la gestion des déchets insuffisante. Ce résultat suggère que les dispositifs d'assainissement existants ne sont pas pleinement opérationnels ou ne sont pas perçus comme efficaces par les agents.

h) Rémunération

Le tableau ci-dessous porte sur la satisfaction liée à la rémunération. Cet indicateur est central dans toute étude sur la motivation du personnel, car il influence le climat social et le niveau d'engagement.

Tableau 8. Satisfaction de la rémunération

Satisfaction de la rémunération	f	%
Non	26	56
Oui	23	46
Indécis	1	2
Total	50	100

La majorité des agents exprime une insatisfaction à l'égard de la rémunération. Cette situation peut contribuer à la démotivation et à la baisse de l'implication professionnelle, surtout lorsqu'elle est associée à des retards de paiement ou à une faible prévisibilité des primes.

3.2. Causes de la non-application des principes du management public

L'analyse des causes permet de comprendre les facteurs qui entravent l'application effective des principes du management public au sein de l'Université de Kisangani. Cette deuxième section identifie les déterminants institutionnels, organisationnels et humains susceptibles d'expliquer les insuffisances observées dans le fonctionnement du BATAM. Elle met en lumière les difficultés liées au déficit de motivation du personnel, à l'insuffisance des ressources, à la politisation de l'administration, à l'absence de formation, à la résistance au changement et au manque de leadership. L'objectif est de montrer que la non-application du management public ne relève pas d'un seul facteur, mais d'un ensemble de contraintes qui interagissent et se renforcent mutuellement.

Le tableau suivant synthétise les principales causes identifiées par les répondants comme expliquant la non-application effective des principes du management public. Il s'agit d'une étape importante du diagnostic, car elle permet de hiérarchiser les facteurs explicatifs.

Tableau 9. Causes de la non-application du management public

Cause	f	%
Déficit de motivation du personnel	13	26
Ressources et moyens	12	24
Politisation de l'administration	9	18
L'absence de formation	7	14
Résistance au changement	5	10
L'absence de leadership efficace	4	8
Total	50	100

Les deux causes les plus fréquemment citées sont le déficit de motivation du personnel et l'insuffisance des ressources. Ensemble, elles représentent 50% des réponses et indiquent que les difficultés observées sont à la fois humaines et structurelles.

3.3. Conséquences de la non-application des principes du management public

La troisième section examine les effets produits par la faible application des principes du management public sur le fonctionnement de l'Université de Kisangani. Elle s'intéresse aux répercussions institutionnelles, administratives et académiques de ces dysfonctionnements. Plus précisément, elle met en évidence la diminution de l'efficacité administrative, la baisse de la qualité de l'enseignement, la démotivation du personnel et la perte de crédibilité de l'institution. L'analyse de ces conséquences

permet de mesurer l'ampleur des enjeux liés à la gouvernance universitaire et de montrer que les insuffisances de gestion ont des effets directs sur la performance globale de l'organisation.

Le tableau ci-après présente les principales conséquences attribuées au déficit d'application des principes du management public. Il s'agit ici d'évaluer les effets institutionnels de ces dysfonctionnements.

Tableau 10. Conséquences du déficit d'application des principes du management public

Conséquences	f	%
Diminution de l'efficacité	19	38
Baisse de la qualité d'enseignement	17	34
Démotivation du personnel	11	22
Perte de crédibilité	3	6
Total	50	100

Les conséquences les plus importantes concernent la baisse de l'efficacité administrative et la dégradation de la qualité de l'enseignement. Ces effets montrent que le déficit de management public ne produit pas seulement des dysfonctionnements internes, mais affecte aussi directement les missions fondamentales de l'université.

Le tableau 11 offre une synthèse des principaux résultats de l'étude. Il permet de visualiser, de manière condensée, les dimensions les plus problématiques et leurs effets majeurs.

Tableau 11. Synthèse des résultats principaux

Dimension	% défavorable dominant	Principale cause identifiée	Conséquence majeure
Recrutement	72% d'irrégularités	Recommandations et relations	Manque de transparence
Motivation	60% d'opinions négatives	Irrégularité des primes	Démotivation
Participation	46% non informés	Centralisation des décisions	Faible efficacité
Influence politique	96% de présence	Nominations partisans	Politisation
Rémunération	56% d'insatisfaction	Non-mécanisation	Déficit de motivation

4. Discussion

Les résultats de cette étude montrent que l'application des principes du management public à l'Université de Kisangani demeure partielle et inégale. Les dysfonctionnements observés concernent principalement le recrutement, la motivation, la circulation de l'information, la politisation de l'administration et la

rémunération du personnel. Ces résultats sont cohérents avec la littérature sur le New Public Management, qui souligne que l'efficacité des organisations publiques dépend de la transparence des procédures, de la responsabilisation des acteurs et de la qualité des mécanismes d'évaluation (Hood, 1991; Mohammed & Kenza, 2025 ; Pollitt & Bouckaert, 2011).

L'un des enseignements majeurs de l'étude est le poids important des pratiques informelles dans la gestion des ressources humaines. Le recrutement fondé sur les recommandations ou les relations personnelles indique une faible institutionnalisation des règles de mérite et de transparence. Dans la littérature sur les réformes administratives, ce type de fonctionnement est généralement interprété comme un signe de capture organisationnelle, capable de fragiliser la légitimité interne et la performance globale (Aberbach & Christensen, 2001 ; Hood, 1991).

La motivation du personnel apparaît également comme une variable critique. Les résultats montrent qu'une majorité d'agents exprime une perception négative de la motivation et de la rémunération. Cette situation peut être interprétée à la lumière des travaux de Herzberg (1959), selon lesquels la qualité des conditions de travail, la reconnaissance et la stabilité salariale jouent un rôle déterminant dans l'engagement professionnel. Dans le cas présent, les retards de paiement, l'absence de mécanisation et la faiblesse des incitations financières contribuent à installer un climat de démotivation susceptible d'affecter la productivité institutionnelle.

La politisation de l'institution constitue un autre résultat central (Wickberg, 2020). Le fait que 96% des répondants perçoivent une influence politique forte révèle que les logiques partisans continuent d'interférer avec le fonctionnement administratif. En contexte africain, cette situation n'est pas isolée : plusieurs études montrent que la politisation des organisations publiques réduit l'autonomie de gestion, affaiblit la cohérence des décisions et limite les effets attendus des réformes managériales (Cheriet et al., 2020 ; Hernandez, 1997). Dans cette perspective, la politisation observée à l'UNIKIS ne constitue pas seulement un problème local, mais s'inscrit dans une dynamique plus large de fragilisation institutionnelle.

Les résultats relatifs à la circulation de l'information et à la participation des agents confirment également un déficit de gouvernance interne. Une organisation publique efficace suppose en effet une diffusion régulière de l'information et une implication minimale des acteurs concernés dans les décisions qui les touchent directement. Lorsque près de la moitié des répondants déclarent ne pas être informés en temps réel, cela signale une centralisation persistante des décisions et une faible culture participative. Ce constat rejoint les analyses de la gouvernance publique qui insistent sur l'importance des mécanismes de coordination et de communication dans le pilotage organisationnel (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Sur le plan matériel, les résultats montrent une amélioration seulement partielle des infrastructures et une appréciation critique de la gestion des déchets. Ces éléments, bien qu'ils puissent paraître secondaires, jouent pourtant un rôle important dans la qualité du cadre de travail et dans l'image institutionnelle. Ils montrent que la performance organisationnelle ne dépend pas uniquement des règles formelles, mais aussi de l'état réel de l'environnement de travail et de la capacité de l'institution à maintenir des conditions fonctionnelles de fonctionnement.

Enfin, les causes et les conséquences identifiées par les répondants révèlent une logique cumulative de dysfonctionnement. Le déficit de motivation, l'insuffisance des ressources, la politisation, l'absence de formation et la faiblesse du leadership se renforcent mutuellement. Ensemble, ils contribuent à une diminution de l'efficacité administrative, à une baisse de la qualité de l'enseignement et à une perte de crédibilité institutionnelle. Cette configuration confirme que les problèmes de management public ne relèvent pas d'un seul facteur, mais d'un ensemble de contraintes structurelles, humaines et institutionnelles qui se combinent dans le fonctionnement quotidien de l'université.

En somme, les résultats de l'étude soutiennent l'idée que l'amélioration de la gouvernance à l'Université de Kisangani suppose une action simultanée sur plusieurs leviers : professionnalisation du recrutement, renforcement de la motivation, dépolitisation progressive, amélioration de la circulation de l'information et consolidation du leadership administratif. L'enjeu n'est donc pas seulement technique, mais aussi institutionnel et culturel.

Conclusion

Cette étude démontre que l'Université de Kisangani souffre d'un déficit marqué d'application des principes du management public, principalement dû à la démotivation du personnel, l'insuffisance des ressources, la politisation et le manque de formation. Ces facteurs génèrent une inefficacité administrative, une dégradation de la qualité d'enseignement et une démotivation généralisée, compromettant les missions éducatives et sociales de l'institution.

Les propositions d'amélioration (formation continue, transparence décisionnelle, audit des ressources, partenariats et dépolitisation) offrent des pistes concrètes pour une gouvernance modernisée. Sur le plan scientifique, ces résultats contribuent à la littérature sur le management public en contexte universitaire congolais. Sur le plan pratique, ils invitent les décideurs de l'UNIKIS à réformer leurs pratiques pour restaurer l'efficacité et la confiance publique.

Des recherches futures pourraient adopter une approche longitudinale ou comparative avec d'autres universités africaines pour tester l'impact de réformes ciblées.

Bibliographie

- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2001). Radical reform in New Zealand: Crisis, windows of opportunity, and rational actors. *Public Administration*, 79(2), 404–422
- Banga S. (2022). *Management des ressources humaines au sein des entreprises publiques en temps de crise*, cas de la SNL, Mémoire de licence, Université de Kisangani.
- Cheriet, F., Beddi, H., Ado, A., & Kamdem, E. (2020). *Management international en Afrique*. [Éditeur non précisé].
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation of work*.
- Hernandez, E.M. (1997). *Le management des entreprises en Afrique*. L'Harmattan.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19
- Kabwe M. (2006). De la problématique de l'application de principes de gestion dans les entreprises publiques congolaises. Mémoire, Université de Lubumbashi.
- Kandolo K. (2007). *De l'application managériale dans la motivation du personnel est son incidence dans la maximisation des recettes fiscale en RDC*. Mémoire, Université de Lubumbashi.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Free Press.
- Mohammed E. & Kenza E. K. (2025). The Modernization of Public Administration in Morocco through New Public Management: A Theoretical Perspective. *European Journal of Business and Management*, 17(2), 109-119.
- Muleka M. (2008). *Gestion du personnel et son impact sur la productivité au sein d'une entreprise*. Cas de SOGETEL CKZ., Mémoire, Centre universitaire de Kolwezi.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford University Press
- Tshikuna T. (2007). *Gestion du personnel dans une entreprise publique*, cas de l'INSS, Mémoire, Université Pédagogique Nationale.
- Wickberg, S. (2020). La nouvelle gestion publique et la prévention de la corruption : rupture ou continuité ? *Revue française d'administration publique*, 3, 661-76.