

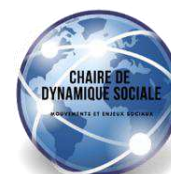
CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°149
Mars - Avril 2026



SOMMAIRE

– Jean-Henri Lokoka Isekolo, Construction et validation d'une échelle de mesure des pratiques documentaires des étudiants de l'enseignement supérieur et universitaire congolais.....	1
– Clovis Elongama Elambo, La protection constitutionnelle du mandat parlementaire en République Démocratique du Congo : entre garantie normative et fragilité institutionnelle.....	10
– Willy Mwana Nkwara, Patrick Mpia Weeti, Décentralisation territoriale et développement local en RD Congo : analyse économétrique des asymétries fiscales et de leur incidence sur le bien-être provincial	18
– Nkuna Beya, Le principe de continuité du service public à l'épreuve du droit de grève en République Démocratique du Congo : vers une conciliation constitutionnelle dans le secteur de la santé.....	33
– Véronique Pomo Lopaka, Mécanismes d'application de la gratuité et leur impact sur la qualité de l'enseignement dans les écoles conventionnées catholiques de la coordination sous-provinciale de Mont-Amba.....	40
– Paul Mbungu Muaka, Interaction entre croissance économique et qualité de l'environnement en République Démocratique du Congo de 2000 à 2023.....	49
– Hervé Loola Esingi, De la problématique du principe de la hiérarchisation du ministère public face au devoir d'impartialité.....	59
– Alphonse Empa-Mposa Kentoloni, L'impérialisme occidental en Afrique : une nécessité pour sa déconstruction.....	67
– Edouard Nosa Matumona, Analphabétisme fonctionnel et blocage du progrès intellectuel en République Démocratique du Congo : analyse théorique et étude qualitative du cas de l'EPSP/Kinshasa	79
– Daniel Mulenda Lomena Emamba, Serge Makiadi ma Kikhela, La problématique de gestion du risque écologique sur les sites d'exploitation pétrolière : quel impact sur la rentabilité des pétroliers producteurs ?	87
– Jérôme Etambalako Okito, Octave Makwala Yanukwa, Éco-industries en République Démocratique du Congo : déterminants institutionnels, potentiel structurel et trajectoires de transition écologique....	98
– Hervé Butuna Nekanda, Guy Kwete Mwana, L'impact des normes environnementales et urbanistiques sur les droits du concessionnaire foncier en RD Congo. Entre souveraineté domaniale, conditionnalité écologique et sécurité juridique.....	108
– Fiston Ituba, La migration du budget des moyens vers le budget-programme en République Démocratique du Congo : analyse institutionnelle des contraintes et conditions de réussite.....	116
– Albert Kalonji Betu, Le pouvoir de régulation du juge constitutionnel congolais : entre compétence implicite et activisme prétorien.....	123
– Patrick Kitamoyo Katanya, De l'abolition au maintien du multipartisme en RD Congo : analyse institutionnelle et perspectives de réforme du système partisan.....	132
– Glevis Omende Kahudi, Les fondements stratégiques du développement endogène en République Démocratique du Congo : lecture en économie politique internationale et en politiques publiques.....	139
– Willy Mwana Nkwara, Patrick Mpia Weeti, Décentralisation, gouvernance territoriale et développement local en RD Congo : une analyse économétrique des effets conditionnels de l'autonomie fiscale sur le bien-être territorial.....	146
– Elisabeth Katanda Muamba, De la passation des marchés publics par les dotations minières en République Démocratique du Congo : qualification juridique, régime applicable et enjeux de gouvernance	160

– Lopez Malongo Ndonzuao, <i>La gestion rationnelle des conflits électoraux face aux « vérités des urnes » en droit positif congolais</i>	169
– Justin Besako Beyoyi, <i>La protection du travailleur dans la conclusion et la démonstration du contrat de travail en droit congolais : analyse critique du visa de l'Office National de l'Emploi et perspectives de réforme</i>	177
– Macaire Mundia Kalunga, <i>Lacunes structurelles et stratégies juridiques face au conflit transfrontalier entre la RD Congo et la république d'Angola relatif à la pollution des rivières Kasai et Tshikapa</i>	184
– Lauraine Biselele Bakambila, Albert Kalonji Betu, <i>Le contentieux fiscal juridictionnel de recouvrement à l'initiative du contribuable en droit positif congolais : analyse normative, incertitudes juridictionnelles et enjeux d'État de droit fiscal</i>	192
– Martin Nkoy Akodi, Justin Besako Beyoyi, <i>Le procès équitable dans le contentieux des résultats électoraux en République Démocratique du Congo : entre consécration normative et fragilités institutionnelles</i>	202
– Jérôme Tshitambwe Tshileo, <i>Zones vertes de la république démocratique du Congo et migration pastorale des éleveurs mbororo. Analyse prospective d'une nouvelle menace à venir</i>	209
– Jacques Fatu Muzesa, Sylvain Shomba Kinyamba, <i>Solidarité intergénérationnelle et exploitation des personnes âgées à Kinshasa. Perceptions sociales et logiques locales dans les communes de Kinseso et Lemba</i>	218
– Josué Wembi Low'okedi, Roger Mbuyu Kimpesa Kasulo, Naolie Tshibuaya Tshibangu, <i>Le droit d'accès à la justice des peuples autochtones pygmées en milieux forestiers : comment réduire les inégalités ?</i>	227
– Godefroid Misenga Milabyo, André José Bandaba Ngabo, <i>Décentralisation financière et développement économique locale en RDC : analyse empirique en données de panel (2018-2023)</i>	236
– Norbert Musanga Amisi, Hervé Matunguna Kwilu, Olivier Tombe Tombe, <i>L'enseignant congolais face aux défis de l'éducation. Cas des enseignants de la sous-province éducationnelle de Limete 2</i>	247
– Valéry Olamba Ondjo, Jean-Pierre Kayumba Shembo, <i>Perceptions des inspecteurs itinérants et efficacité de l'encadrement pédagogique en milieu provincial congolais : analyse empirique dans la Sous-Division Lodja 1 (Province du Sankuru)</i>	255
– Hugues Kwete, Augustin Kitangi, Alex Mbantshi, <i>hiérarchisation des modes de financement des entreprises de sécurité privée en RD Congo. Evidence empirique de la ville de Kinshasa (2021–2024)</i> ...	264
– Patricia Imongo Namwi, Joël Bunduki Kambulu, <i>Gestion du changement comme vecteur d'innovation dans la fonction publique : enjeux et contrainte</i>	277
– Serge Pelo Mbozo, <i>L'évolution du droit international au regard des conflits Israël-Palestine et Rwanda-RD Congo</i>	284
– Erlin Lokato Baku, Anne Kapinga Kalonji, Joël Kabeya Nsaka, <i>La gestion des déchets plastiques : défis environnementaux et solutions durables</i>	290
– Eugénie Dinkembi Dimbueni, <i>Reconnaissance culturelle africaine : approche anthropologique de la contribution du Mandombe et de Kimbagula au développement endogène en RD Congo</i>	298
– Freddy Clever Lubala Kasumbi, Aloise Mapela Masudi, Zacky Madilo, <i>Les effets de l'inclusion financière digitale sur la croissance économique en République Démocratique du Congo (2017–2024)</i> ...	305
– Hervé Masaki Mamvuaka, Ruth Luboya Kalubi, Logas Lowenga Koyamondja, <i>L'adéquation formation-emploi en RD Congo : analyse du décalage entre les compétences universitaires et les besoins des secteurs financier et télécommunication</i>	315
– Hugues Ngamika Mukumubi, <i>La caducité de l'ordonnance de référé-suspension en cas d'irrecevabilité de l'action principale en droit administratif. Analyse jurisprudentielle congolaise et approche comparée France-RDC</i>	320
– Jean-Pie Farcy Sakasangu Kamonga, <i>La performance financière levier de la bonne gouvernance des entreprises publiques en RD. Congo : analyse comparative de trois sociétés d'État (2019–2021)</i>	328

- Sophie Tshibola Mulumba, *Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) comme levier du développement de la ville de Kinshasa : analyse de leur contribution et de leurs défis structurels*.....336
- Sandra Sassy Mbeti, *Structure financière et gestion du cycle d'exploitation : une analyse des entreprises publiques en RD Congo*.....347
- Moise Mulumba Mutamba, Gloria Mbenza Luamba, Bachelard Kasangila Kembo, *Force familiale chez les parents d'enfants présentant une déficience intellectuelle à Kinshasa : effets de la variable sexe et la confession religieuse*.....358
- Yves Bibombe Kadima, *Le sens de l'article 120 de la loi n°16/027 du 15 octobre 2016 portant organisation, compétence et fonctionnement des juridictions de l'ordre administratif en RDC*.....363
- Crispin Mabula Muaripambu, Muanza Kabangu Muanyinay, Jonathan Enguta Mwenzi, *Implication et satisfaction au travail des candidats à la retraite des services publics congolais*.....370
- Jean-Paul Shabani, *Descriptive Analysis of English Segmental and Stressing Errors Made by EFL Learners in a Multilingual first Language Environment*.....376

GESTION DU CHANGEMENT COMME VECTEUR D'INNOVATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE :

enjeux et contraintes

par

Patricia IMONGO NAMWI

Joël BUNDUKI KAMBULU

(Tous) Doctorants et chercheurs, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Kinshasa

Résumé

Cette étude analyse la gestion du changement comme vecteur d'innovation dans la fonction publique en RDC. S'appuyant sur une enquête auprès de 384 agents et cadres, elle mobilise une analyse descriptive, une analyse factorielle exploratoire et une régression linéaire multiple. Les résultats montrent une relation positive et significative entre la gestion du changement (communication, participation, renforcement des capacités, leadership) et le niveau d'innovation organisationnelle et managériale. En revanche, la perception des enjeux du changement n'explique pas significativement l'innovation. L'effet d'interaction met en évidence un rôle modérateur négatif des contraintes institutionnelles (lourdeur bureaucratique, centralisation, déficit de ressources), qui affaiblissent l'impact du changement sur l'innovation. L'étude conclut que la modernisation administrative exige des pratiques concrètes d'accompagnement du changement, mais aussi une réduction des rigidités structurelles, afin de créer un environnement propice à une innovation publique durable et territorialisée. Les tests de fiabilité et d'ajustement confirment la robustesse des construits et du modèle.

Mots-clés : gestion du changement, innovation administrative, fonction publique, leadership administratif, e-administration, modernisation de l'Etat, RDC.

Abstract

This study examines change management as a driver of innovation in the public service in the Democratic Republic of Congo (DRC). Based on a survey of 384 public servants and managers, it combines descriptive statistics, exploratory factor analysis, and multiple linear regression. Findings indicate a positive and significant effect of change management practices especially communication, staff participation, capacity building, and administrative leadership on organizational and managerial innovation. Conversely, merely recognizing the "stakes" or expected benefits of change does not significantly predict innovation. The interaction term shows that institutional and organizational constraints (bureaucratic burden, decision centralization, and resource shortages) negatively moderate the relationship, weakening the impact of change management on innovation. The study suggests that successful administrative modernization requires not only active, operational change management, but also structural reforms aimed at reducing rigidities and enabling sustained, context-sensitive public innovation across territories.

Keywords : change management; administrative innovation, administrative leadership; e-government; State modernization; DRC.

INTRODUCTION

En République Démocratique du Congo, la fonction publique est engagée depuis plusieurs années dans un processus de réforme visant la modernisation de l'administration publique, l'amélioration de la gouvernance et la qualité des services rendus aux citoyens. Ces dynamiques s'inscrivent dans le cadre plus large des réformes inspirées de la nouvelle gestion publique, qui mettent l'accent sur l'efficacité administrative, la performance et la redevabilité de l'État (Pollitt & Bouckaert, 2011). En RDC, ces réformes concernent notamment la rationalisation des structures administratives, la modernisation de la gestion des ressources humaines, la réduction des dysfonctionnements bureaucratiques ainsi que l'introduction progressive des technologies numériques dans l'administration publique (Batley & Larbi, 2004).

Cependant, malgré ces initiatives, la fonction publique congolaise continue de faire face à de nombreuses difficultés qui limitent l'impact réel des réformes engagées. Plusieurs études menées dans les pays en développement montrent que les changements institutionnels et organisationnels sont souvent mis en œuvre de manière fragmentée, avec une appropriation limitée par les agents publics (Polidano, 2001). Dans ce contexte, la résistance au changement, la persistance de pratiques administratives traditionnelles, l'insuffisance des capacités managériales ainsi que les faiblesses en matière de communication organisationnelle apparaissent comme des facteurs récurrents expliquant la faible portée des réformes (Fernandez & Rainey, 2006).

Par ailleurs, les contraintes structurelles propres aux administrations publiques des pays à capacités institutionnelles limitées — telles que l'insuffisance des ressources financières et matérielles, la centralisation des décisions, la faible culture de la performance et de l'innovation rendent la gestion du

changement particulièrement complexe (Batley & Larbi, 2004 ; Polidano, 2001). Ces contraintes, également observables dans le contexte congolais, réduisent la capacité des organisations publiques à transformer les réformes en innovations organisationnelles, managériales et technologiques durables (Heeks, 2006).

Dans cette perspective, la littérature en management public souligne que l'efficacité des réformes dépend largement de la manière dont le changement est planifié, communiqué et accompagné. La gestion du changement apparaît ainsi comme un levier stratégique essentiel pour favoriser l'adhésion des acteurs, réduire les résistances et soutenir l'émergence de l'innovation dans les organisations publiques (Kotter, 1996 ; Fernandez & Rainey, 2006).

Ainsi, la présente étude s'inscrit dans une démarche visant à examiner la gestion du changement comme un vecteur d'innovation dans la fonction publique congolaise, en mettant en évidence les enjeux spécifiques liés au contexte institutionnel de la République Démocratique du Congo ainsi que les contraintes susceptibles de freiner la transformation effective de l'administration publique.

1.1. CLARIFICATION DU CONCEPT « GESTION DU CHANGEMENT »

La gestion du changement constitue un concept central en théorie des organisations et en management. Elle est généralement définie comme l'ensemble des démarches structurées visant à accompagner une organisation et ses membres dans un processus de transformation (Lewin, 1951). Parmi les contributions fondatrices, Lewin (1951) conceptualise le changement organisationnel comme un processus en trois phases : le dégel, le changement et le regel. Ce modèle met en évidence la nécessité de préparer les individus avant toute transformation, d'accompagner la mise en œuvre des nouvelles pratiques et de stabiliser les changements adoptés.

Dans le prolongement de cette approche, les travaux de Kotter (1996) enrichissent considérablement la compréhension du changement organisationnel à travers un modèle en huit étapes, largement mobilisé dans les études contemporaines en management stratégique et en management public. Selon Kotter, la réussite du changement repose notamment sur :

- l'établissement d'un sentiment d'urgence ;
- la formation d'une coalition directrice ;
- la définition d'une vision claire du changement ;
- la communication de cette vision ;
- la levée des obstacles ;
- la génération de gains à court terme ;
- la consolidation des améliorations ;
- l'ancrage du changement dans la culture organisationnelle.

Ce modèle souligne le rôle déterminant du leadership, de la vision stratégique et de la communication dans la conduite efficace du changement. Il insiste également sur la dimension progressive et cumulative du processus de transformation organisationnelle.

1.1. La dimension humaine du changement organisationnel

La gestion du changement ne peut être appréhendée uniquement sous un angle technique ou structurel. Elle repose fondamentalement sur une transformation des comportements, des attitudes et des représentations des acteurs organisationnels. En effet, toute modification des structures, des procédures ou des technologies implique nécessairement une adaptation des individus appelés à les mettre en œuvre (Lewin, 1951).

Dans cette perspective, Lewin (1951) souligne que le changement organisationnel constitue avant tout un processus social, au sein duquel les individus peuvent manifester des réactions variées telles que l'adhésion, l'indifférence ou la résistance. Le changement affecte les habitudes de travail, les repères professionnels et les zones de confort psychologique, ce qui explique la fréquence des phénomènes de résistance.

1.2. Spécificités de la gestion du changement dans le secteur public

Dans ce contexte, la gestion du changement ne peut être appréhendée comme un simple processus managérial interne, mais comme un phénomène institutionnel complexe, soumis à de multiples contraintes. Les administrations publiques évoluent en effet dans un cadre fortement réglementé, où les marges de manœuvre managériales sont limitées par les textes législatifs, les procédures formelles et les mécanismes de contrôle (Pollitt et Bouckaert, 2011). Cette réalité organisationnelle renforce la centralisation des décisions et réduit la capacité des organisations publiques à adapter rapidement leurs structures et leurs pratiques face aux exigences du changement (Polidano, 2001).

Par ailleurs, la culture administrative propre au secteur public est souvent orientée vers la conformité et le respect des règles plutôt que vers la prise de risque, l'expérimentation et l'innovation (Osborne et Brown, 2005). Cette orientation culturelle, héritée en grande partie du modèle bureaucratique classique décrit par Weber (1947), favorise la continuité des pratiques existantes et peut générer des résistances face aux processus de transformation organisationnelle (Burnes, 2004).

II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La présente étude s'inscrit dans une démarche méthodologique rigoureuse visant à examiner empiriquement l'influence de la gestion du changement sur l'innovation dans la fonction publique en République Démocratique du Congo. Conformément aux recommandations de Creswell (2014), la méthodologie précise la nature de l'approche de recherche, les méthodes d'analyse des données ainsi que les techniques de collecte mobilisées.

Le type de recherche retenu est à la fois :

- *descriptif*, dans la mesure où il vise à décrire les caractéristiques de l'échantillon et les tendances observées ;
- *analytique*, puisqu'il cherche à examiner les relations entre la gestion du changement, les contraintes institutionnelles et l'innovation (Kothari, 2004).

2.1. Méthodes d'analyse des données

Les données collectées ont été traitées à l'aide de méthodes statistiques appropriées :

- une *analyse descriptive*, reposant sur le calcul des fréquences, pourcentages, moyennes et écarts-types, afin de présenter les caractéristiques générales des réponses (Field, 2013) ;
- une *analyse factorielle exploratoire (AFE)*, destinée à vérifier la structure des construits et la validité des échelles de mesure ;
- une *régression linéaire multiple*, utilisée pour examiner l'influence de la gestion du changement sur l'innovation et tester les hypothèses de recherche (Gujarati & Porter, 2009).

Cette combinaison d'analyses permet d'assurer à la fois la description, la validation des instruments et l'explication des relations entre variables.

2.2. Taille d'échantillon

Compte tenu de l'étendue de la population et de l'impossibilité pratique de l'interroger dans son intégralité, l'étude repose sur un échantillon de 384 agents et cadres de la fonction publique.

La taille minimale de l'échantillon a été déterminée à l'aide de la formule de Cochran, applicable aux populations larges. En retenant un niveau de confiance de 95 % ($Z = 1,96$), une marge d'erreur de 5 % ($e = 0,05$) et une proportion maximale $p = 0,5$, la taille requise s'élève à 384 observations.

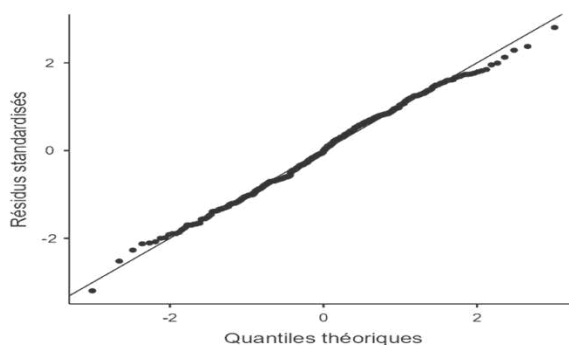
$$n_0 = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

où :

- n_0 : La taille de l'échantillon requise.
- Z : La valeur critique de la loi normale (pour un niveau de confiance de 95 %, $Z=1,96$).
- p : La proportion estimée de la population présentant la caractéristique étudiée. Lorsqu'on ne la connaît pas, on choisit la variabilité maximale, soit $p=0,5$ (50 %).
- q : $1-p$ (soit 0,5).
- e : La marge d'erreur acceptable (pour 5 %, $e=0,05$).

III. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LA GESTION DU CHANGEMENT ET L'INNOVATION

L'analyse des corrélations révèle l'existence d'une relation positive entre la gestion du changement et l'innovation dans la fonction publique. Les administrations où la communication, la participation des agents, la formation et le leadership sont mieux assurés tendent à présenter des niveaux plus élevés d'innovation.

Figure n°1. Profil des scores moyens des variables clés de l'étude

Le graphique met en évidence une variation progressive des scores observés entre les différentes dimensions analysées. On constate une tendance générale à la hausse, traduisant des différences de perception ou d'intensité entre les variables étudiées.

Cette dynamique suggère que certaines dimensions présentent des niveaux d'évaluation plus élevés que d'autres. En particulier, les facteurs structurels ou organisationnels semblent afficher des scores relativement importants, ce qui indique que les répondants perçoivent ces éléments comme fortement présents dans leur environnement administratif.

Ces résultats graphiques confirment que le contexte organisationnel exerce une influence notable sur les dynamiques de changement et d'innovation. Ils soulignent notamment que la présence de contraintes élevées peut coexister avec une perception positive de certains mécanismes de gestion du changement, mais également limiter l'intensité des innovations observées.

3.1. Analyse de fiabilité

Tableau I. Statistiques de fidélité

	Ecart-type	α de Cronbach	ω de McDonald
échelle	1.36	0.557	0.723

Les résultats présentés indiquent que l'échelle utilisée dans cette étude affiche un écart-type de 1,36, ce qui traduit une dispersion relativement modérée des réponses autour de la moyenne. Cette variabilité reflète une hétérogénéité des perceptions des répondants, situation fréquemment observée dans les études en sciences sociales portant sur des populations administratives diversifiées. Selon Field (2013), une dispersion modérée des données constitue un élément favorable à l'analyse statistique, car elle permet de mieux saisir les différences individuelles et organisationnelles.

Ainsi, bien que l'alpha de Cronbach suggère une cohérence interne perfectible, la valeur satisfaisante de l'oméga de McDonald permet de conclure que l'échelle présente une fiabilité globale acceptable pour les analyses statistiques ultérieures, notamment l'analyse par régression. Comme le soulignent Hayes et Coutts (2020), l'utilisation conjointe de l'alpha de Cronbach et de l'oméga de McDonald permet une évaluation plus rigoureuse de la fiabilité des instruments de mesure en sciences sociales. Ces résultats justifient dès lors l'utilisation des scores composites dans l'analyse empirique des relations entre la gestion du changement, les contraintes institutionnelles et l'innovation dans la fonction publique en République Démocratique du Congo.

Tableau II. Statistiques de fiabilité

	Moyenne	Ecart-type	Corrélation objet-reste	α de Cronbach	ω de McDonald
GCH_score	2.97	1.05	0.712	0.430	0.586
ENJEUX_score	2.95	1.16	0.443	0.493	0.665
CONTR_score	3.03	1.09	0.370	0.518	0.793
INN_score	3.04	1.22	0.181	0.565	0.741
GCHxCONTR	8.93	4.55	0.713	0.455	0.618

Les statistiques descriptives indiquent que la gestion du changement et ses enjeux sont perçus à un niveau globalement modéré, tandis que les contraintes institutionnelles apparaissent relativement élevées et que l'innovation demeure moyenne. Malgré des alphas de Cronbach parfois faibles ou modérés, les coefficients oméga de McDonald confirment une cohérence interne globalement acceptable des échelles, en particulier dans une perspective exploratoire. Ces résultats valident l'usage des scores composites et

soutiennent la poursuite de l'analyse par régression afin d'examiner l'effet de la gestion du changement ainsi que son interaction avec les contraintes sur l'innovation dans la fonction publique congolaise.

Tableau III. Test de sphéricité de Bartlett

χ^2	Ddl	p
14370	903	<.001

Le test de sphéricité de Bartlett révèle un χ^2 (903) = 14 370, $p < 0,001$, indiquant que la matrice de corrélation diffère significativement d'une matrice identité. Ce résultat confirme l'existence de corrélations suffisantes entre les items et atteste de la factorisabilité des données. Il justifie ainsi le recours à l'analyse factorielle exploratoire pour identifier les dimensions latentes des variables étudiées. Combiné à la structure factorielle et à la variance expliquée, il renforce la validité et la robustesse méthodologique de l'étude.

Tableau IV. Statistiques des facteurs

Facteur	Somme des carrés des contributions	% de la variance	% cumulés
1	10.19	23.69	23.7
2	8.67	20.17	43.9
3	6.51	15.13	59.0
4	3.63	8.43	67.4

Les résultats de l'analyse factorielle montrent que les quatre facteurs extraits expliquent une part importante de la variance totale (67,4 %), dépassant le seuil généralement jugé satisfaisant en sciences sociales. Le facteur 1, le plus contributif (23,69 %), reflète la gestion du changement et apparaît comme la dimension centrale. Le facteur 2 (20,17 %) met en évidence le poids des contraintes institutionnelles et organisationnelles. Le facteur 3 (15,13 %) correspond à l'innovation, confirmant son caractère distinct mais structurant. Enfin, le facteur 4 (8,43 %) traduit les enjeux du changement. Ensemble, ces résultats confirment la pertinence et la validité de la structure factorielle, tout en justifiant l'usage des scores composites dans les analyses ultérieures.

Tableau V. Corrélation inter-facteur

	1	2	3	4
Communication du changement	—	-0.0713	0.548	0.6432
Participation des agents		—	-0.364	-0.0975
Renforcement des capacités			—	0.3851
Leadership administratif				—

La matrice de corrélation révèle des relations interfactorielles différenciées, justifiant l'usage d'une rotation oblique. La gestion du changement apparaît positivement liée à l'innovation et aux enjeux du changement, tandis que les contraintes institutionnelles présentent une relation négative avec l'innovation. Les corrélations faibles observées entre certaines dimensions confirment leur distinction conceptuelle. Globalement, ces résultats soutiennent la cohérence théorique du modèle, renforcent la validité des construits et légitiment la poursuite des analyses explicatives, notamment par régression.

Tableau VI. Mesures de l'ajustement du modèle

	IC90% de la RMSEA				Test du modèle		
Approximation de RMSE	Borne inf	Supérieur	TLI	BIC (Critère d'information bayésien)	χ^2	ddl	p
0.00	0.00	0.00909	1.00	-3689	696	737	.855

Les indices d'ajustement témoignent d'une excellente qualité du modèle factoriel. Le RMSEA nul (IC90 % [0,00 ; 0,009]) indique une erreur d'approximation négligeable, tandis que le TLI égal à 1,00 suggère un ajustement parfait. La valeur négative du BIC confirme un modèle à la fois bien ajusté et parcimonieux. De plus, le test du khi-deux non significatif (χ^2 (737) = 696 ; $p = 0,855$) renforce l'adéquation globale du modèle aux données. Ensemble, ces résultats valident la structure factorielle et légitiment l'utilisation des scores composites dans les analyses ultérieures, notamment la régression.

Tableau VII. Statistique de colinéarité

	VIF	Tolérance
GCH_score	2.54	0.393
ENJEUX_score	1.70	0.587
GCHxCONTR	1.75	0.571

Les indices de multicollinéarité confirment la bonne qualité statistique du modèle. Les valeurs de VIF (toutes inférieures à 3) et de tolérance (toutes supérieures à 0,39) indiquent l'absence de multicollinéarité problématique entre les variables explicatives. Cette situation garantit la stabilité des estimations et permet une interprétation fiable des coefficients, renforçant ainsi la robustesse des conclusions relatives à l'effet de la gestion du changement et de ses interactions sur l'innovation.

Tableau VIII. Comparaison des modèles de régression expliquant l'innovation dans la fonction publique en République Démocratique du Congo

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	AIC (Critère d'information d'Akaike)
1	0.550	0.303	0.299	1113
2	0.632	0.399	0.394	1058

Les résultats présentés dans le tableau permettent d'évaluer la qualité explicative et l'amélioration progressive des modèles de régression estimés à partir d'un échantillon de 384 agents de la fonction publique en République Démocratique du Congo. L'interprétation repose sur les coefficients de corrélation multiple (R), les coefficients de détermination (R² et R² ajusté) ainsi que sur le critère d'information d'Akaike (AIC).

Le modèle 1 affiche un coefficient de corrélation multiple R égal à 0,550, indiquant une relation modérée entre les variables explicatives introduites dans ce modèle et l'innovation dans la fonction publique. Le coefficient de détermination R² s'élève à 0,303, ce qui signifie que 30,3 % de la variance de l'innovation est expliquée par les variables incluses dans le modèle. Le R² ajusté, légèrement inférieur (0,299), confirme la stabilité du pouvoir explicatif du modèle après prise en compte du nombre de variables explicatives. Ces résultats montrent que la gestion du changement et les variables associées exercent une influence non négligeable sur l'innovation, tout en laissant subsister une part importante de variance inexpliquée, attribuable à d'autres facteurs non pris en compte dans ce premier modèle.

Tableau IX. Résultats de la régression linéaire multiple expliquant l'innovation dans la fonction publique en République Démocratique du Congo (variable dépendante : INN_score)

Coefficients du modèle - INN_score				
Prédicteur	Estimation	Erreur standard	t	P
Ordonnée à l'origine	1.1689	0.1536	7.612	<.001
GCH_score	0.9224	0.0739	12.485	<.001
ENJEUX_score	0.0391	0.0547	0.714	.476
GCHxCONTR	-0.1104	0.0142	-7.800	<.001

Les résultats de la régression linéaire multiple montrent que la gestion du changement constitue le principal déterminant de l'innovation dans la fonction publique congolaise. Son coefficient positif et fortement significatif indique qu'une amélioration des pratiques de communication, d'accompagnement, de formation et de leadership favorise directement l'émergence d'innovations organisationnelles et managériales. À l'inverse, la variable relative aux enjeux du changement, bien que positive, demeure statistiquement non significative, suggérant que la simple reconnaissance des bénéfices attendus ne suffit pas à stimuler l'innovation. Ce sont donc les actions concrètes de pilotage du changement, plutôt que la perception théorique de ses avantages, qui expliquent les dynamiques observées.

Par ailleurs, l'effet d'interaction négatif et significatif révèle que les contraintes institutionnelles et organisationnelles modèrent défavorablement la relation entre gestion du changement et innovation. Autrement dit, même lorsque les pratiques de changement sont perçues comme efficaces, leur impact sur

l'innovation s'affaiblit en présence d'une forte lourdeur bureaucratique, d'une centralisation excessive, d'un déficit de ressources ou de résistances internes. Ces résultats soulignent ainsi que l'efficacité de la gestion du changement dépend étroitement du contexte structurel. Ils mettent en évidence la nécessité de réduire les rigidités organisationnelles afin de libérer pleinement le potentiel transformateur du changement comme levier d'innovation publique.

CONCLUSION

Cette étude met en évidence le rôle déterminant de la gestion du changement dans la stimulation de l'innovation au sein de la fonction publique en République Démocratique du Congo. Les résultats empiriques confirment qu'au-delà des réformes institutionnelles, ce sont principalement la qualité de la communication, l'implication des agents, le renforcement des capacités et le leadership administratif qui favorisent l'émergence d'innovations organisationnelles et managériales. La perception des enjeux du changement, bien que positive, ne suffit pas à expliquer l'innovation, soulignant ainsi l'importance des pratiques concrètes de pilotage du changement.

Par ailleurs, l'effet modérateur négatif des contraintes institutionnelles et organisationnelles révèle que la lourdeur bureaucratique, la centralisation des décisions, l'insuffisance des ressources et les résistances internes atténuent significativement l'impact positif de la gestion du changement. Ces résultats suggèrent que la réussite des dynamiques d'innovation publique dépend non seulement des stratégies de changement, mais aussi de la réduction des rigidités structurelles. En ce sens, la modernisation de l'administration publique congolaise gagnerait à articuler plus étroitement réformes organisationnelles, développement des compétences et amélioration du cadre institutionnel afin de créer un environnement propice à l'innovation durable.

BIBLIOGRAPHIE

- HAYES, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- KLINE, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5th ed.). New York: Guilford Press.
- FIELD, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: Sage Publications.
- OECD. (2023). *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2023*. Paris: OECD Publishing.
- World Bank. (2024). *World Development Report 2024: Data for Better Lives*. Washington, DC: World Bank.
- UNDP. (2023). *Public Service Transformation and Digitalization in Africa*. New York: United Nations Development Programme.
- IMF. (2024). *Good Governance and Public Sector Reform: Recent Developments and Policy Implications*. Washington, DC: International Monetary Fund.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reyhler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSN : 2790-3095 (impr.)
N° ISSN : 2790-3109 (ligne)

