

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°156
Vol. 2
Mai - Juin 2026



SOMMAIRE

- Rolly Sambu Kutshi Kinkela, *Cybercriminalité financière en République Démocratique du Congo : cadre juridique et responsabilité des banques face à la fraude électronique*1
- Osborn Ndomba Tshisekedi, *La possession d'état d'époux en droit congolais : de la réalité sociologique à la preuve juridique*6
- Charles Cubaka Cicura, *Responsabilité civile de l'État congolais pour les crimes des milices privées : entre promesses constitutionnelles et impunité réelle*14
- Rodrick Masenga Mbaku, *Autochtonie, expropriation écologique et dépendance forestière en République Démocratique du Congo : dynamiques de domination, vulnérabilités structurelles et recompositions socio-écologiques*21
- Paul Boyamba Simba, Reagan Ngonzo Kitumba et Patience Kimvula Ya-Malosa, *Prérequis et réussite académique des étudiants des classes de recrutement à l'Académie des Beaux-Arts de Kinshasa*39
- Michael Mbau Wandjo, *Théories générales sur la responsabilité pénale des hauts dirigeants en droit constitutionnel pénal : vers un mouvement d'imprégnation ou d'infiltration pénale du droit constitutionnel*47
- Fleury Kitambala Kapinji, *Politiques publiques de gestion des nuisances sonores à Kinshasa-Tshangu : entre norme légale et kaléidoscope normatif*52
- Noé Tshipepele Mutombo, *La Constitution de la République Démocratique du Congo à l'épreuve des réalités sociopolitiques : enjeux et contextes de la révision ou du changement*59
- Jonathan Koy Shipa, *La politique de défense en RDC : enjeu stratégique pour l'équilibre sécuritaire de la sous-région des Grands Lacs africains*66
- Hery Kanyinda Masimbo, Basile Osokonda Okenge et Ruben Ndjodji Bambe, *Lutte pour le changement (LUCHA) : autopsie d'une dynamique sociopolitique d'un mouvement citoyen en République Démocratique du Congo*76
- Crispin-Bismarck Bope Mikobi, *La distance entre le discours politique et la vérité sociale : paradoxe communicationnel du dire et de l'action*86
- Elie Ndie Mweze, *La fiscalité de la profession d'avocat en République Démocratique du Congo : entre difficultés de mise en œuvre et perspectives de modernisation*93
- Billy Moboto Mokwami, Isaac Pelendo Zugbangba et Roger Muanda Ngimbi, *Usages et appropriation des tablettes numériques en contexte de formation continue des enseignants du primaire de Kenge, Kasangulu et Kimbanseke en RDC*99
- Emile Yenyi Aseke, *Le régionalisme politique face au sous-développement en RDC : regard sur la province du Sankuru*104
- Djens Malanda Nzambi, *La dérive électorale au-delà du continent africain : regard critique sur la campagne présidentielle américaine de 2024*111
- Betty Muswamba Malu, *L'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC face aux réalités congolaises : entre essence coloniale du droit commercial et nécessité d'un regard anthropologique sur les instruments douaniers*116
- Denouvelle Wadipoy Osonga, *L'impasse d'une juridiction hybride en RDC : souveraineté, institutionnalisation manquée et résistances politiques*122
- Chadrack Mabondo Etumadja, *Les institutions d'appui à la démocratie : défi constitutionnel par rapport à la séparation des pouvoirs en RDC*126
- Hervé Ramazani Kamandji et Justin Muntumosi Mukala, *Gouvernance territoriale et action publique en RDC : analyse multiniveau des processus d'articulation centre-territoires dans la ville-province de Kinshasa*133
- Ange Malwano Kingunza, *Entrepreneuriat féminin comme facteur de réduction de la pauvreté dans une entité territoriale décentralisée de la ville de Kinshasa*142
- Fiston Kainga Omari, *De l'exécution des arrêts et ordonnances en référé du juge administratif*151

– Vincent Semivumbi Serugendo, Jonathan Enguta Mwenzi et Michel Remo Yossa, <i>Engagement organisationnel et performance au travail des salariés de quelques entreprises du portefeuille de l'État congolais</i>	159
– Michel Baruti Kpako, <i>Analyse critique des réformes récentes du système fiscal en RDC à la lumière de la loi n°23/053 du 30 novembre 2023 relative à l'impôt sur les sociétés et à l'impôt sur le revenu des personnes physiques</i>	166
– Jean-Paul Lumvutu Mandiangu, <i>Aperçu des conflits armés en République Démocratique du Congo, leur nature juridique et quelques pistes de solution</i>	171
– Yves Madi Lubuese, <i>Le régime fiscal de la sous-traitance en droit congolais : enjeux de la retenue à la source et impact sur les PME locales</i>	185
– Léonard Ndaye Bakamba, <i>La protection du débiteur non-commerçant dans les procédures d'exécution forcée en droit OHADA : entre effectivité du recouvrement et sauvegarde des droits fondamentaux</i>	190
– Guylain Mbeku Assumani et Blaise Eugène Mvumbi Bamueneko, <i>La théorie du chaos créatif dans la diplomatie transformationnelle : une architecture de la rupture pour un nouvel ordre géopolitique en RDC</i>	196
– Jacob Gene Obi, André Mampuya Nzita, Christian Ibolobolo Mobali et Fils Milau, <i>Analyse en composantes principales des paramètres physico-chimiques et de la contamination métallique de la rivière Ripeta</i>	205
– Guernoché Yav Mutach-Rish, <i>La guerre d'agression en République Démocratique du Congo : enjeux juridiques et géopolitiques dans les relations internationales</i>	212
– Clever Freddy Lubala Kasumbi, Serge Kayila Mutombe et Alain-Percy Payanzo Ntsomo, <i>Microfinance numérique et financement des femmes entrepreneures dans la ville de Kinshasa</i>	220
– David Ma Mabanza Livingstone, <i>Démembrement des provinces et dynamiques de pouvoir en République Démocratique du Congo : entre politisation des institutions et conflits institutionnels dans la province du Kwilu</i>	229
– Junior Kelekele Kalala, <i>De l'exécution des sentences arbitrales en droit OHADA : la question du juge compétent en matière</i>	235
– Michel Sava Tami, <i>La transmission universelle du patrimoine d'une société unipersonnelle à associé personne morale : enjeux et perspectives</i>	240
– Kabuya Kadiata, <i>L'insécurité juridique et judiciaire dans la détermination de la responsabilité liée aux opérations aériennes militaires en RDC : enjeux et perspectives de réparation</i>	250
– Kanza Dungunzabolo Coco, <i>La réception jurisprudentielle de l'abus de biens sociaux en droit congolais : entre résistances nationales et convergence OHADA</i>	255
– Charles Kalema Lohaka, <i>Les abus de procédure et la crise de légitimité de la justice pénale en République Démocratique du Congo : analyse sociojuridique à partir du cas de la province du Sankuru</i>	267
– Bertin Mbunga Lolango, Salem Bafwa Meta et Richard Musomo Amundala, <i>Jeux éducatifs et développement harmonieux de la personnalité des enfants du niveau préscolaire : étude menée dans les écoles maternelles de la Sous-Province éducationnelle de N'djili I</i>	274
– Josué Mufuankolo Mafuta, <i>Poursuites chaotiques de l'ONU dans la résolution des conflits mondiaux : causes et pistes de solution</i>	280
– Jacques Ntumba Kabeya Wa Muenyi, <i>Écosystème entrepreneurial, accompagnement et réussite des PME en République Démocratique du Congo : guide pratique pour les futurs entrepreneurs</i>	288
– Jonathan Kuzituka Mayele et Patience Mangala Olwebe, <i>Perception des enseignants sur le test national de sélection et d'orientation scolaire et professionnelle : étude menée auprès des enseignants de la sous-division Kikwit II</i>	297
– René Mvutu Ngambebe, <i>Paradiplomatie comme stratégie de contournement et de gestion rationnelle de la balkanisation de la RDC</i>	305
– Beni Masisa Nzuzi, Tino Munkweme Kamoni et Macaire Mulopo, <i>Opportunités et contraintes de l'entrepreneuriat des jeunes dans la ville-province de Kinshasa : une étude exploratoire auprès des jeunes de la commune de Ngaba</i>	313
– Micheline Mutombo Kasongo et Lambert Lopema Onema, <i>Les investissements miniers chinois à l'épreuve de la concurrence américaine en RDC</i>	322
– Boaz Lunzeya Kambongo et Héritier Ekanga Alomba, <i>Avis à tiers détenteur : entre nécessité de recouvrement fiscal et préservation de la trésorerie du contribuable</i>	328

– Chirack Ibula Bayekula, <i>Responsabilité civile d'un opérateur minier et effectivité du principe pollueur-payeur en RDC au regard de la suspension des activités minières de Congo Dongfang Mining</i>	334
– Jean-Cyrus Mirindi Batumike Nkuba, <i>Le contrôle par le juge de la conformité de l'expression référendaire aux normes hiérarchiquement supérieures en droit comparé</i>	344
– Jean Omba Dimandja, <i>Accords politiques en République Démocratique du Congo : entre stabilisation conjoncturelle et crise de légitimité</i>	350
– Jean-Jules Mongungu Bol Nsiamoy, <i>Crise conceptuelle de l'État au regard de la survivance de l'autorité coutumière en Afrique postcoloniale</i>	356
– Salomon Osako Okonda, <i>Causes, conséquences de la déperdition scolaire et stratégies d'atténuation : étude menée dans le territoire de Lodja (Sankuru-RDC)</i>	363
– Fila Dinganga, <i>L'arbitrabilité des différends issus des marchés publics : Perception comparée entre le droit congolais et le droit français</i>	369
– Albert Ekesela Osomba, <i>Les défis contemporains de la fonction constituante</i>	378

INNOVATION ET DURABILITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :*analyse de l'expérience des Musées Universitaires de Kinshasa*

par

Isabelle MUNZE NKUME*La Conservatrice, Musées Universitaires de Kinshasa (MUK)***Résumé**

Cette étude analyse l'innovation et la durabilité dans la gestion des ressources humaines au sein des Musées Universitaires de Kinshasa (MUK). L'objectif principal est d'examiner dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par les MUK contribuent à la préservation du patrimoine, à la transmission des savoirs et à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). L'analyse repose sur une approche qualitative articulée autour des théories du développement durable, de la gestion durable des ressources humaines et du management culturel. Les résultats montrent que les MUK jouent un rôle stratégique dans l'éducation, la conservation patrimoniale, la recherche scientifique et l'inclusion sociale. Malgré des contraintes institutionnelles liées à la centralisation administrative, à l'insuffisance des ressources financières et à la faible autonomie décisionnelle, les MUK ont développé plusieurs initiatives innovantes favorisant la formation continue, la transmission intergénérationnelle des savoirs, la gestion des talents, la responsabilité sociale et la motivation du personnel. L'étude met également en évidence les limites structurelles qui freinent l'institutionnalisation d'une gestion durable des ressources humaines, notamment l'absence d'une cellule RH spécifique, le déficit de financement et la faible intégration stratégique des ODD dans les pratiques quotidiennes. En définitive, le renforcement des capacités des agents, la mise en place d'une gouvernance participative, le développement des partenariats internationaux et l'autonomisation des mécanismes de gestion apparaissent comme des leviers essentiels pour assurer la pérennité scientifique, culturelle et humaine des Musées Universitaires de Kinshasa.

Mots-clés : Gestion durable des ressources humaines, innovation, musées universitaires, patrimoine culturel, développement durable, Musées Universitaires de Kinshasa, gouvernance participative, formation continue, Objectifs de Développement Durable.

Abstract

This study analyzes innovation and sustainability in human resource management within the University Museums of Kinshasa (MUK). The main objective is to examine the extent to which the human resource management practices implemented by the MUK contribute to heritage preservation, knowledge transmission, and the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). The analysis is based on a qualitative approach grounded in theories of sustainable development, sustainable human resource management, and cultural management. The findings reveal that the MUK play a strategic role in education, heritage conservation, scientific research, and social inclusion. Despite institutional constraints related to administrative centralization, limited financial resources, and weak decision-making autonomy, the MUK have developed several innovative initiatives promoting continuous training, intergenerational knowledge transfer, talent management, social responsibility, and staff motivation. The study also highlights the structural limitations hindering the institutionalization of sustainable human resource management, including the absence of a dedicated HR unit, insufficient funding, and weak strategic integration of the SDGs into daily practices. Ultimately, strengthening staff capacities, implementing participatory governance, developing international partnerships, and empowering management mechanisms appear to be essential levers for ensuring the scientific, cultural, and human sustainability of the University Museums of Kinshasa.

Keywords : Sustainable human resource management, innovation, university museums, cultural heritage, sustainable development, University Museums of Kinshasa, participatory governance, continuous training, Sustainable Development Goals.

INTRODUCTION

En 1956, soit deux ans après la création de l'Université Lovanium (1954), l'actuelle Université de Kinshasa, son recteur Monsieur Gillon, animé par la volonté d'élargir la vocation scientifique et culturelle de l'établissement, fit appel au Frère Hendrock Van Moorsel afin de transférer son musée d'archéologie à l'époque installé au stade Roi Baudouin (aujourd'hui stade Tata Raphaël) vers le site universitaire. Ce transfert marqua une étape décisive dans l'ancrage du musée au sein de l'institution académique.

En tant que entités affiliées à l'Université de Kinshasa, les Musées Universitaires de Kinshasa (MUK) sont des institutions muséales intégrées au système universitaire (Purnomo, 2022, p. 173; Xheraj-Subashi et al., 2019, p. 9). Leur double mission inclut la préservation patrimoniale et la transmission des connaissances. Grâce à leurs rôles éducatifs et patrimoniaux, les Musées Universitaires de Kinshasa contribuent activement à la réalisation de multiples Objectifs de Développement Durable (ODD), spécifiquement les ODD 4, 8, 10, 11, 16 et 17 ^[2]. Cette triple mission – éducation, conservation, recherche – confère un rôle stratégique aux

MUK. Ce rôle inclut la promotion de l'apprentissage continu, la valorisation du patrimoine congolais, la réduction des inégalités et la consolidation de partenariats durables pour le progrès humain.

L'alignement des missions des MUK avec les ODD démontre leur potentiel stratégique intrinsèque. En croisant éducation, culture, recherche et inclusion sociale, les MUK s'affirment comme des acteurs de terrain au service d'un développement humain, durable et localisé, conformément à l'esprit de l'Agenda 2030.

La mission tripartite (scientifique, pédagogique, patrimoniale (Loget & Bergeron, 2021, p. 10), (Schnapper et al., 2018, p. 35)) établit un cadre opératoire. Ce cadre permet l'élaboration de modèles de gestion. Ces modèles répondent aux enjeux du développement durable, notamment : préservation des collections, formation professionnelle continue, transmission intergénérationnelle des savoirs.

Cependant, leur dépendance administrative entrave leur capacité à répondre efficacement à leurs exigences ; cette dépendance, si elle garantit une certaine cohérence institutionnelle, limite cependant la marge de manœuvre des musées en matière de stratégie et de compétences spécifiques. Évoluant dans un contexte institutionnel spécifique, marqué par des ressources limitées et une reconnaissance encore partielle de leur rôle stratégique dans la formation, la recherche et la valorisation du patrimoine, la mise en œuvre d'une gestion adaptée du personnel à la nature académique et culturelle de ces musées permettrait d'optimiser la gestion des compétences internes, de favoriser l'engagement du personnel et de garantir la transmission intergénérationnelle des savoirs muséologiques^[4].

En effet, Les exigences muséales (conservation, médiation scientifique, numérisation des collections, programmation culturelle) requièrent des profils hybrides et une formation continue adaptée. Dans le modèle actuel, les logiques académiques et les contraintes administratives universitaires prévalent sur les logiques professionnelles muséales. Cette divergence génère un écart entre les finalités scientifiques et patrimoniales du musée et ses instruments managériaux. C'est dans ce contexte qu'il faut penser l'émergence d'un modèle durable, centré sur la valorisation des compétences humaines comme levier d'autonomisation fonctionnelle et de professionnalisation progressive.

Le rapport Brundtland (1987) définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce concept repose sur trois piliers interdépendants : l'économique, le social, et l'environnemental (WCED, 1987). Ce cadre est désigné comme le triple bilan (Triple Bottom Line, TBL) (Elkington, 1998).

Dans le secteur de la conservation du patrimoine, le développement durable se traduit par des politiques et pratiques qui assurent la pérennisation du patrimoine matériel et immatériel, en intégrant les ressources naturelles, les identités culturelles et les communautés locales (UNESCO, 2013). La conservation durable implique une vision à long terme. Cette vision intègre les enjeux environnementaux, culturels et sociaux dans les pratiques de préservation, de recherche et d'éducation.

En gestion des ressources humaines (GRH), le développement durable implique une gestion axée sur : la pérennisation des compétences, le bien-être des salariés, la diversité, la formation continue, et la responsabilisation des acteurs (Bourhis & Savoie, 2005 ; Guerci et al., 2020). Cette approche est désignée Gestion des Ressources Humaines Durable (GRHD). La GRHD vise à équilibrer les besoins des collaborateurs et de l'organisation à long terme, intégrant les principes éthiques et écologiques dans la gestion du capital humain (Jabbour & Santos, 2008).

Le Développement Durable des Ressources Humaines (DDRH) dans les musées universitaires n'est pas réductible à une approche technique ou administrative. Son articulation avec les missions fondamentales de conservation, de recherche, et d'éducation en fait un levier structurant de performance et de pérennité. Le DDRH s'impose donc comme un facteur critique de succès.

Pour accomplir ses objectifs et répondre à des exigences croissantes de professionnalisation, d'ouverture au public, de participation communautaire, tout en valorisant un patrimoine scientifique souvent méconnu, les Musées Universitaires et Collections (MUK) ont besoin des employés engagés et régulièrement formés. Appliquée aux MUK, cette approche impose de reconsidérer la manière dont les conservateurs et le personnel muséal sont formés, intégrés et accompagnés. Elle invite également à inscrire leurs pratiques dans une logique d'anticipation des besoins futurs.

Le développement durable (DD), tel que défini par le rapport Brundtland, repose sur trois piliers interdépendants : économique, social et environnemental (Andrieux & Saly, 2011, p. 9). Ce cadre implique, pour les MUK, une gestion intégrée des ressources humaines. Elle favorise la pérennisation des compétences, le bien-être du personnel et l'inclusion sociale. Les MUK, positionnés à un carrefour stratégique, sont ainsi démontrés comme des catalyseurs essentiels de pratiques innovantes en gestion des ressources humaines durables.

La documentation spécialisée sur l'intégration du Développement Durable (DD) reste limitée en ce qui concerne les structures muséales académiques en Afrique subsaharienne (Williamson et al., 2020). Michel Vernières (2011) établit que le patrimoine représente une ressource stratégique pour le développement social, culturel et économique. Dans ce cadre, le personnel des musées universitaires, en tant que médiateurs du savoir, garants de la mémoire et acteurs de transmission, constitue un levier essentiel du DD (Frayse & Séjalon-Delmas, 2019, p. 1)^[12].

Cette étude s'appuie sur les principes du développement durable définis dans les grands textes internationaux (Rapport Brundtland, 1987 ; Agenda 2030 de l'ONU) en ancrant cette réflexion dans le contexte spécifique des MUK et sur des approches théoriques actuelles, notamment celle de la gestion durable des ressources humaines qui vise une gestion respectueuse des individus, des générations futures et de l'environnement (Taskin, 2024), et celle du management culturel. Elle insiste sur l'adaptation des pratiques managériales aux spécificités du secteur culturel. L'approche des parties prenantes de Freeman permet également de mieux comprendre les interactions entre les différents acteurs impliqués dans le fonctionnement des MUK.

L'analyse, basée sur des données récentes sur le personnel des MUK et les contraintes institutionnelles, vise la reconnaissance des musées universitaires comme acteurs majeurs de la durabilité culturelle, scientifique et humaine. Nous étudions comment le personnel des MUK est formé, valorisé et mobilisé. L'objectif est de proposer des pistes concrètes pour une gestion RH plus durable, plus inclusive et adaptée aux musées universitaires de Kinshasa. Nous identifions également les obstacles à lever pour atteindre ces objectifs.

I. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE AYANT UN IMPACT SUR LES ROLES EDUCATIF, PATRIMONIAL ET SOCIAL DES MUSEES.

Depuis l'adoption de l'Agenda 2030 pour le développement durable par les Nations Unies, les Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent un cadre d'action universel auquel toutes les institutions, y compris les établissements culturels, sont appelées à contribuer. Les musées, en tant qu'acteurs éducatifs, patrimoniaux, scientifiques et sociaux, contribuent activement à la promotion de plusieurs ODD. Au-delà de la conservation d'objets, les musées participent à l'éducation tout au long de la vie. Ils soutiennent l'inclusion sociale, la transmission des savoirs intergénérationnels, la réduction des inégalités et la préservation de la diversité culturelle.

Les Musées universitaires de Kinshasa (MUK) possèdent une responsabilité et une légitimité accrues pour la promotion d'un développement durable localisé. Cette interface fonctionnelle positionne les MUK comme un espace stratégique de convergence entre savoirs scientifiques et transmission culturelle. Plusieurs dimensions complémentaires caractérisent cette convergence (Bahlawan et al., 2022) :

– Dimension culturelle

Les MUK assurent la conservation, la documentation et la valorisation du patrimoine culturel congolais (matériel et immatériel). Leurs collections, expositions, médiations et activités de vulgarisation contribuent à la reconnaissance, à la réappropriation et à la transmission des identités culturelles locales. Cette fonction patrimoniale renforce l'ODD 11.4 (préservation du patrimoine culturel). Elle soutient également l'inclusion sociale (ODD 10) et le dialogue intergénérationnel.

– Ancrage universitaire

Les MUK s'intègrent à l'Université de Kinshasa. Ils déploient un outil pédagogique et scientifique pour l'enseignement supérieur et la recherche. Ils offrent aux étudiants et chercheurs un accès direct à des sources primaires, à des données empiriques, et à des pratiques professionnelles en lien avec les sciences humaines, l'histoire, l'archéologie, l'ethnographie, la muséologie et la gestion du patrimoine. Cette vocation éducative et formatrice répond à l'ODD 4 (éducation de qualité) et à l'ODD 8 (travail décent et développement des compétences), en renforçant les capacités locales et en préparant les jeunes à des carrières scientifiques et culturelles.

– Ouverts à la société

Les MUK ne sont pas seulement des espaces pour les universitaires : ils s'adressent également au public scolaire, aux communautés locales, aux visiteurs congolais et étrangers. À travers des visites guidées, des ateliers, des conférences publiques, ils créent des ponts entre les savoirs académiques et les réalités sociales, favorisant l'accès équitable à la culture (ODD 10) : participation citoyenne, valorisation des savoirs endogènes, et sensibilisation aux enjeux sociaux et environnementaux. Les MUK constituent des acteurs d'éducation populaire, au service de la cohésion sociale et de la paix (ODD 16).

– *Un levier pour les partenariats*

Les MUK établissent des partenariats multidimensionnels : institutions nationales (ministères, musées publics, écoles), internationales (UNESCO, ICOM), société civile (ONG, communautés patrimoniales, artistes, chercheurs indépendants). Ces collaborations concrétisent l'ODD 17 en facilitant l'échange de savoirs, de compétences et de ressources. Leur rôle ne se limite pas à la conservation passive. Ils sont des acteurs dynamiques du changement, capables de relier la connaissance académique aux besoins concrets de la société congolaise actuelle.

II. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DURABLES RÉPONDANT AUX DÉFIS DES MUK

Les Musées Universitaires de Kinshasa (MUK), rattachés à l'Université de Kinshasa, doivent satisfaire les attentes des parties prenantes, comprenant l'institution universitaire, la communauté académique, le personnel et les visiteurs. La qualité des activités muséales dépend directement des compétences individuelles et collectives des conservateurs et agents. Une implémentation efficace des stratégies de gestion des ressources humaines (GRH) est essentielle pour leur développement.

Michel Vernières (2015) définit le patrimoine comme un ensemble de biens, matériels ou immatériels, établissant un lien intergénérationnel. Dans ce cadre, les MUK intègrent les principes du développement durable dans la GRH. Cette intégration concilie valorisation des compétences, transmission des savoirs et responsabilité intergénérationnelle.

La valorisation des conservateurs et l'instauration d'une formation professionnelle continue constituent des leviers essentiels. Ces actions permettent aux MUK de s'adapter aux évolutions techniques et de relever les défis actuels (Stewart et al., 2017). L'objectif est d'accomplir leurs missions essentielles : acquisition, conservation, et développement des collections ; promotion de la recherche fondamentale ; et renforcement des connaissances sur le patrimoine culturel congolais. Pour atteindre cet objectif, l'engagement de chaque acteur institutionnel nécessite un accompagnement et une formation continue. Ceux-ci renforcent les compétences en gestion de collections et en animation culturelle.

La mission de conservation des MUK englobe la préservation des biens matériels et immatériels. Cela nécessite des compétences spécifiques en numérisation (Stewart et al., 2017). La formation continue du personnel, intégrant les technologies modernes, est essentielle pour assurer une conservation efficace et durable (Stewart et al., 2017).

Les MUK constituent des plateformes de recherche appliquée, lesquelles promeuvent l'interdisciplinarité entre sciences humaines et sociales, sciences de l'ingénieur, et d'autres domaines liés au patrimoine scientifique et technique (Hervy, 2014, p. 144). La gestion stratégique des ressources humaines de recherche est cruciale. Elle renforce les capacités locales et internationales par le recrutement de profils diversifiés et la promotion de la recherche-action (Le Boterf, 2018). En tant qu'espaces éducatifs, les MUK remplissent une fonction essentielle de vulgarisation scientifique et de sensibilisation culturelle (Costa & Coutinho, 2025). L'éducation muséale inclusive et durable requiert : 1) l'adoption de méthodes pédagogiques innovantes, 2) la professionnalisation du personnel éducatif, et 3) la prise en compte de la diversité culturelle (Costa & Coutinho, 2025).

La nécessité d'une gestion durable des ressources humaines est avérée. Cependant, les MUK de l'Université de Kinshasa (UNIKIN) rattachées à l'administration centrale n'ont pas encore implémenté de structure dédiée à cette gestion. Cette centralisation des tâches liées au personnel au sein de l'administration centrale complique la mise en œuvre d'une politique RH durable. Ainsi, instaurer une gestion des ressources humaines durable aux MUK constitue un défi significatif.

2.1. Initiatives de Développement Durable du Personnel (DDP) des MUK

Le développement durable des collaborateurs constitue un enjeu fondamental de la gestion des ressources humaines. Il concilie performance organisationnelle et bien-être professionnel. Selon Bourguignon (2012), un management durable des ressources humaines repose sur la capacité de l'organisation à maintenir et développer les compétences, tout en assurant la qualité de vie professionnelle et la motivation des employés. De plus, pour El Akremi et al. (2016), intégrer les principes du développement durable dans les pratiques RH permet de renforcer l'engagement des collaborateurs et leur fidélisation, tout en contribuant à la responsabilité sociale de l'organisation.

Le développement durable des collaborateurs intègre la formation continue, la reconnaissance des compétences, la promotion de la diversité et l'instauration d'un climat organisationnel favorable. Ces leviers créent un environnement propice à la croissance professionnelle, à la santé psychologique et à l'épanouissement personnel. Ils s'alignent sur les orientations de l'Organisation internationale du travail

(OIT) relatives aux objectifs de développement durable (ODD) (Bugada et al., 2022). Les Musées universitaires de Kinshasa (MUK) mettent en œuvre cette durabilité via un accompagnement professionnel régulier, destiné aussi bien aux nouveaux conservateurs qu'aux collaborateurs expérimentés.

Cet accompagnement s'articule en journées d'échanges, d'initiations et de partages de connaissances. Cela adapte les compétences des conservateurs aux exigences spécifiques de leurs fonctions. Pour assurer la pérennité et la succession aux MUK, les responsables organisent des sessions d'initiation et des ateliers pratiques :

- organisation d'expositions et animation de visites guidées ;
- inventaire des objets et outils exposés ;
- apprentissage théorique et pratique des techniques de restauration ;
- échanges scientifiques avec d'autres musées, favorisant l'ouverture aux meilleures pratiques internationales et le renouvellement des connaissances ;
- recherche et animation culturelle autour des collections ;
- partage de connaissances des anciens aux jeunes conservateurs.

Ces démarches contribuent à l'intégration professionnelle des nouveaux conservateurs et à la formation continue des personnels expérimentés. Cette dynamique garantit une montée en compétences collective, essentielle pour gérer les évolutions techniques, institutionnelles, et les exigences accrues en conservation et valorisation du patrimoine culturel.

L'adaptation et le développement des capacités pratiqués aux MUK constituent une gestion durable des ressources humaines. Ces actions sont en phase avec les exigences contemporaines du secteur muséal. Ces actions renforcent les compétences individuelles et collectives, et garantissent la transmission intergénérationnelle des savoirs. Ce processus fonde la pérennité des musées universitaires.

2.2. Gérance des aptitudes

La gestion des talents (GT) constitue un enjeu central dans la gestion durable des ressources humaines (GRH). Cette approche est essentielle pour les Musées Universitaires de Kinshasa (MUK). Michaels, Handfield-Jones et Axelrod (2001) définissent la GT comme un processus stratégique : identifier, attirer, développer et retenir les individus. Ces individus possèdent des compétences et un potentiel essentiels à la performance et à la pérennité organisationnelle. Cette approche dépasse la GRH administrative. Elle cible le développement des RH, assurant l'adéquation des collaborateurs aux besoins stratégiques institutionnels.

Aux MUK, la gérance des aptitudes s'appuie sur un processus systématique d'observation et d'évaluation des performances des conservateurs. Ce processus permet d'identifier les talents émergents et de détecter les compétences spécifiques qui méritent d'être valorisées et renforcées. Les MUK priorisent les jeunes conservateurs. Leur dynamisme et leurs compétences représentent la relève départementale. En leur confiant progressivement des responsabilités accrues, les musées favorisent la transmission des savoir-faire et la continuité institutionnelle.

Par ailleurs, les responsables de départements assument un rôle pivot dans ce dispositif. Ils assurent la transmission des connaissances et des pratiques professionnelles par un accompagnement personnalisé, incluant : mentorat, coaching, et formations sur mesure. Cette démarche permet d'adapter le développement des compétences aux profils individuels, tout en répondant aux exigences spécifiques des missions muséales, notamment : conservation des collections, médiation culturelle, recherche scientifique, et gestion administrative.

La gestion des talents aux MUK contribue ainsi à créer un vivier de compétences diversifié et qualifié, capable de répondre aux défis actuels et à venir. Elle démontre une durabilité organisationnelle, où chaque collaborateur voit ses potentialités reconnues. Le cadre stimule et valorise la progression. Cette stratégie favorise également la motivation et l'engagement du personnel, percevant des perspectives claires de développement professionnel et de reconnaissance.

La gestion des aptitudes aux MUK démontre une gestion proactive des ressources humaines. Elle repose sur l'identification précise des compétences et l'établissement de parcours de développement. Ces éléments sont essentiels à la pérennité des institutions (Dalal & Akdere, 2018).

En termes de gestion durable des talents, les MUK ont mis en place des mécanismes de transfert de compétences, incluant des ateliers d'initiation, des formations pratiques sur la conservation préventive, et des séances d'échanges intergénérationnels. Ces pratiques s'inscrivent dans l'approche du développement des talents et de la capacitation, telle que définie par Garavan & McGuire (2010) : les organisations doivent

instaurer un développement continu des compétences pour satisfaire les exigences environnementales évolutives.

Les journées d'accueil, les rencontres internes et les échanges entre départements établissent un climat de confiance favorable à la participation. Pfeffer (1998) soutient que la reconnaissance des employés et leur implication décisionnelle sont des conditions essentielles de performance durable. Aux MUK, ces démarches renforcent la responsabilisation des agents et stimulent leur motivation intrinsèque.

2.3. Responsabilité sociale vis-à-vis des collaborateurs

La responsabilité sociale des organisations envers leurs collaborateurs est un aspect fondamental d'un management durable des ressources humaines. Poisson-De Haro (2011) rappelle que les actions sociales menées par une organisation peuvent inclure des initiatives diverses, allant de l'encouragement à l'engagement associatif des salariés jusqu'au soutien financier ou matériel à travers des dispositifs collectifs. Ces actions renforcent le bien-être individuel des employés et la cohésion institutionnelle.

Aux Musées universitaires de Kinshasa (MUK), la mise en place d'une caisse mutuelle sociale démontre l'implémentation de cette responsabilité sociale. Ce dispositif répond aux besoins sociaux du personnel. Il fournit un cadre d'entraide solidaire (morale, matérielle, financière). Son rôle est critique lors des difficultés personnelles ou familiales. Une telle initiative établit un environnement de travail serein. Les collaborateurs y perçoivent un soutien et une valorisation effectifs.

Cette démarche s'intègre à une politique globale de promotion du bien-être au travail. Cette politique reconnaît l'importance de la dimension sociale dans la gestion des ressources humaines. Selon Maignan et Ferrell (2004), la responsabilité sociale interne stimule la motivation, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs. Ces facteurs sont essentiels à la performance et à la pérennité organisationnelle.

Au-delà du soutien matériel, la responsabilité sociale aux MUK inclut également des actions de promotion de l'épanouissement des collaborateurs (social, culturel, professionnel). Ces actions sont mises en œuvre via : organisation d'activités collectives, ateliers de formation continue, journées d'intégration, moments d'échanges. Elles favorisent un climat de confiance et de solidarité. Ces initiatives renforcent significativement le sentiment d'appartenance institutionnelle, élément essentiel à la cohésion du personnel.

2.4. Éléments motivationnels pour les collaborateurs

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour la réussite et la pérennité institutionnelles. Ce principe s'applique spécifiquement au secteur culturel et universitaire, comme aux MUK. Selon Abraham Maslow (1950), la motivation humaine implique une hiérarchie de besoins (physiologiques à accomplissement personnel). Le besoin d'appartenance et d'intégration sociale est fondamental ; il influence le bien-être au travail et l'engagement individuel.^[33]

Dans le contexte spécifique des MUK, plusieurs initiatives répondent à ces besoins motivationnels et renforcent l'implication des employés. La création d'une caisse mutuelle sociale, par exemple, répond aux besoins de sécurité et de soutien social. Elle rassure les collaborateurs face aux incertitudes et difficultés quotidiennes. Ce dispositif favorise ainsi clairement un climat de confiance et de solidarité.

Par ailleurs, l'organisation d'une journée d'accueil pour les nouveaux employés facilite leur intégration au sein de l'équipe. Ce moment privilégié présente les missions et les valeurs de l'institution. Il crée un sentiment d'appartenance initial, réduisant les risques de désengagement. Elle est complétée par des sessions d'échanges et de formations continues. Ces sessions stimulent la montée en compétences et valorisent la participation active des membres.

De plus, Les échanges informels et ateliers pratiques développent un environnement de travail collaboratif et dynamique. Ce cadre stimule l'estime de soi et la reconnaissance, éléments clés de la pyramide de Maslow. Ces conditions génèrent une motivation intrinsèque durable et un engagement avéré.

Ces mesures s'inscrivent dans une logique globale de management des ressources humaines durables (RHD). La motivation, dépassant la rémunération, repose sur la qualité des relations sociales, la reconnaissance et le développement professionnel (Andry, 2016, p. 182). Les MUK déploient un système cohérent de motivation intégrant dispositifs sociaux, accueil adapté, formation continue et valorisation des collaborateurs. Ce système renforce la performance collective et assure la continuité des missions.

2.5. Obstacles structurels à une RH durable

La centralisation des décisions RH à l'échelle de l'administration centrale de l'Université de Kinshasa constitue une limitation structurelle. Cette configuration entrave la conception et l'application d'une politique RH adaptée aux besoins spécifiques des MUK. La faiblesse des allocations budgétaires compromet la stabilité d'emploi, la formation continue et la reconnaissance professionnelle. Cette situation contrevient

aux principes de la gestion des ressources humaines durables (RHD) qui promeuvent des environnements de travail sûrs, équitables et motivants (Stahl et al., 2019, p. 100719).

Bien que certaines actions soient menées, la culture du développement durable ne s'impose pas comme référentiel transversal, ce qui indique un manque d'implémentation opérationnelle au sein des Musées Universitaires de Kinshasa (MUK). Cela reflète une absence d'intégration stratégique des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les pratiques quotidiennes. Selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), toute institution durable doit répondre aux attentes explicites et implicites de ses parties prenantes (internes et externes). Cela implique une gouvernance inclusive et une orientation stratégique claire (Berkowitz, 2014, p. 4)

III. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Les Musées Universitaires de Kinshasa, en tant qu'acteurs clés de la conservation du patrimoine et de la transmission des savoirs, doivent établir des modèles de gestion durable des ressources humaines. Pour l'établissement d'une politique de ressources humaines (RH) conforme aux principes du développement durable (DD), nous proposons plusieurs axes d'action. Ces axes incluent les actions concrètes suivantes :

Propositions Stratégiques	Objectifs Opérationnels
Développement d'une politique RH sectorielle muséale	Clarification visionnelle ; renforcement autonome
Déploiement d'un plan de formation continue	Optimisation des compétences ; accroissement de l'adaptabilité
Établissement de partenariats internationaux	Mutualisation de l'expertise
Initiation de projets collaboratifs	Engagement des communautés locales
Implémentation d'un programme de bien-être professionnel	Préservation de la santé psychologique ; stimulation de l'engagement du personnel

1. Création à l'administration centrale d'une cellule RH dédiée aux MUK

Cette cellule assume la mission d'opérations suivantes :

- spécifier les exigences de formation et de soutien professionnel
- déployer des protocoles opérationnels flexibles, conformes aux impératifs académiques et muséologiques

2. Élaboration d'un plan stratégique de formation continue

Un plan structuré de capacitation professionnelle intègre :

- des modules d'instruction ciblée en conservation, médiation culturelle, recherche muséale, numérisation et gestion des publics ;
- des cycles de mentorat pour optimiser la transition générationnelle des expertises ;
- un système de reconnaissance (certificats internes, promotions, responsabilités supplémentaires) des acquis issus de la formation continue. La pérennité des organisations repose sur le renforcement continu des capacités des agents (Barcellini, 2015, p. 153).

3. Renforcement des partenariats et ouverture à l'international

Initier des collaborations stratégiques avec :

- des musées universitaires internationaux (ex. : Museum of Anthropology – UBC, Musée de l'Homme – Paris) ;
- des institutions de formation (UNESCO, ICOM, ICCROM) ;
- des bailleurs et ONG (AFD, Union européenne, Coopération belge). L'ouverture organisationnelle contribue à la création d'un capital humain durable (Hdayed, 2023, p. 321).

4. Développement d'un système participatif de gouvernance

Nous recommandons les actions suivantes :

- impliquer le personnel dans les processus décisionnels via des comités consultatifs internes ;
- instaurer un système d'évaluation participative des projets et activités muséales ;
- valoriser les savoirs d'expérience dans les processus d'innovation. Ce mode de gouvernance améliore significativement la rétention des talents, l'engagement et le sentiment d'appartenance, tel que démontré par Zaugg et al. (2001).

5. Mise en place d'un programme de bien-être au travail

Ce programme intègre :

- l'implémentation d'actions préventives en santé mentale et physique ;
- le développement d'outils de reconnaissance non monétaire (publication de travaux, valorisation publique des agents). La reconnaissance et le bien-être sont des piliers de la motivation durable (Boutte, 2011, p. 8; Talbi, 2026).

La transition vers une gestion durable des ressources humaines aux Musées Universitaires de Kinshasa constitue une opportunité stratégique et un impératif institutionnel. Si certaines avancées ont été enregistrées, notamment dans le domaine de la formation interne, de la solidarité professionnelle ou de l'accueil des jeunes collaborateurs, l'implémentation systémique de la gestion des ressources humaines durables demeure freinée par des obstacles structurels profonds : centralisation, déficit de financement, faible reconnaissance institutionnelle du rôle des musées universitaires.

Les MUK doivent s'imposer comme des modèles de gouvernance innovante et responsable, intégrant excellence scientifique, préservation patrimoniale et inclusion sociale, pour un développement durable. La consolidation de la gestion des ressources humaines (GRH) durable dans ce contexte doit donc s'articuler autour de trois leviers clés : renforcement des capacités des agents, ouverture aux partenariats et renforcement de la culture participative.

La gestion durable des ressources humaines des MUK présente un potentiel non optimisé. Des pratiques vertueuses émergent, mais leur institutionnalisation est inachevée. La transformation de ces initiatives en politiques structurelles s'avère essentielle. Elle nécessite une volonté institutionnelle forte et des moyens adaptés. L'enjeu est double : garantir la pérennité des missions scientifiques et culturelles, et promouvoir un modèle muséal durable au service du bien commun.

CONCLUSION

Les Musées universitaires de Kinshasa (MUK) constituent un acteur stratégique de l'espace académique congolais. Ils opèrent à l'intersection de la préservation patrimoniale, de la production scientifique et de la mission éducative. Ainsi, ils bénéficient d'un capital scientifique important, constitué de chercheurs, d'enseignants et d'étudiants, mais subissent en parallèle les contraintes inhérentes à une gestion centralisée. Cette dichotomie potentiel-limitation structurelle exige l'implémentation d'un modèle de développement durable optimisé.

L'ancrage institutionnel des MUK au sein d'une structure universitaire prestigieuse représente un atout pour les ressources humaines qualifiées, l'accès aux savoirs et la légitimité académique. Cependant, cette intégration restreint leur autonomie décisionnelle, notamment concernant la gestion du personnel (recrutement, mobilité, évaluation). La centralisation des décisions en gestion des ressources humaines (GRH) freine l'innovation et entrave la réactivité institutionnelle face aux défis contemporains.

Les musées sont de plus en plus sollicités dans la transition socio-écologique (Merriman, 2023). Les MUK doivent donc opérer un changement de paradigme. Ils ne doivent plus seulement préserver les artefacts et produire du savoir. La valorisation du capital humain (médiation, interprétation, transmission) devient prioritaire. Ceci implique un engagement résolu dans une stratégie de développement durable des ressources humaines (DDRH), articulée autour de la formation continue, de la reconnaissance professionnelle, de l'inclusion sociale et de la gouvernance participative.

La gestion stratégique et durable des ressources humaines (GSD-RH) implique la mise en place de dispositifs opérationnels :

- un plan de développement professionnel continu (PDPC), intégrant compétences techniques (conservation, médiation, numérisation) et transversales (communication, leadership, gestion de projet) ;
- une unité fonctionnelle RH pour le suivi des parcours professionnels, l'élaboration des fiches de poste, la conduite d'entretiens de carrière, et la stimulation de la motivation du personnel ;
- des politiques d'inclusion, favorisant la diversité, la parité, et l'intégration des personnes en situation de handicap (PSH) ;
- un cadre de gouvernance participative, où les agents des Musées Universitaires de Kinshasa (MUK) peuvent prendre part aux décisions stratégiques et à la définition des orientations futures.

Ces dispositifs doivent s'inscrire dans une vision stratégique alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 4 (éducation de qualité), l'ODD 8 (travail décent et croissance économique) et l'ODD 11 (villes et communautés durables).

Malgré un environnement institutionnel contraint, les Musées Universitaires de Kinshasa (MUK) ont initié des initiatives pertinentes : mutualisation des compétences, valorisation des savoirs locaux, création d'espaces collaboratifs. Ces efforts s'avèrent cependant fragmentaires et sous-institutionnalisés, en raison de l'insuffisance des moyens financiers et du manque de reconnaissance statutaire. L'analyse de terrain démontre l'engagement élevé des acteurs muséaux. Cet engagement est intrinsèquement motivé et profondément lié à la mission culturelle et éducative de l'institution.

REFERENCES

- Andrieux, C., & Saly, A. (2011). D3 : Dynamique Développement Durable. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01880909>
- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication et Organisation*, 50, 179-202. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>
- Bahlawan, N., Szaszkiwicz, M., & Ślaga, J. (2022). Muzea i kolekcje uczelniane a koncepcja zrównoważonego rozwoju. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(4), 385-404. <https://doi.org/10.4467/20843976zk.21.024.15225>
- Barcellini, F. (2015). Toward the development of Enabling Interventions in Change Management : To understand design collective work, to act on work collective design. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01150586>
- Berkowitz, H. (2014). Le développement durable comme champ stratégique d'action collective. À propos de Organiser le développement durable de Franck Aggeri, Éric Pezet, Christophe Abrassart & Aurélien Acquier. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03543927>
- Boutte, J.-L. (2011). De la reconnaissance...une approche plurielle. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.science/hal-01444321>
- Bugada, A., Didry, C., & Franck, M. (2022). L'Organisation internationale du travail et la question environnementale. Pour une transition juste et une paix partagée. *Chroniques Du Travail*, 12, 51-62. <https://doi.org/10.4000/12xij>
- Costa, R. M. do A., & Coutinho, D. J. G. (2025). A IMPORTÂNCIA DOS MUSEUS NA FORMAÇÃO EDUCATIVA E CULTURAL. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(8), 2379-2392. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i8.20710>
- Dalal, R., & Akdere, M. (2018). Talent development: status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 342-355. <https://doi.org/10.1108/ict-03-2018-0033>
- Frayse, P., & Séjalon-Delmas, N. (2019). EXPOSER LES SAVOIRS PLURIELS DE LA MÉMOIRE SCIENTIFIQUE DE L'UNIVERSITÉ PAUL SABATIER DE TOULOUSE. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.science/hal-03813732>
- Hdayed, Y. (2023). Contribution to a theoretical model aimed at sustainable innovation ecosystem through strategic foresight : a grounded theory and human capital concept-based approach. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://theses.hal.science/tel-04374174>
- Hervy, B. (2014). Contribution to the implementation of a PLM for museology dedicated to the conservation and promotion of cultural heritage. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.science/tel-01102311>
- Loget, V., & Bergeron, Y. (2021). Colección : gestión del patrimonio, una responsabilidad básica. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03883038>
- Merriman, N. (2023). *The role of museums and galleries in addressing the climate and ecological crisis* (pp. 3-16). <https://doi.org/10.4324/9781003347606-2>
- Piowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2023). A Contribution to Sustainable Human Resource Development in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 337-355. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05456-3>
- Purnomo, P. (2022). The Presence and Roles of University Museums in Indonesia. *Insaniyat Journal of Islam and Humanities*, 6(2), 159-173. <https://doi.org/10.15408/insaniyat.v6i2.26128>
- Schnapper, D., Rousso, H., Duclert, V., Audoin-Rouzeau, S., Desbrosse, X., Delpla, I., Nihanian, M., Rahal, M., Rivière, M.-A., & Sibeud, E. (2018). Rapport de la Mission d'étude en France sur la recherche et l'enseignement des génocides et des crimes de masse. HAL (*Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe*). <https://hal.science/hal-03869498>

- Stahl, G. K., Brewster, C., Collings, D. G., & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708–100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stewart, R., Zheleva-Monova, M., & Zhelev, Y. (2017). Expanding the Knowledge Base and Development of New Skills of Museum Specialists in Line with the Digital Era. *Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage*, 7, 143–158. <https://doi.org/10.55630/dipp.2017.7.13>
- Talbi, F. (2026). La reconnaissance au travail : un examen autopraxéographique de son influence sur l'expérience vécue en milieu de travail. In *Sémaphore (Université du Québec à Rimouski)*. Université du Québec à Rimouski.
- Taskin, L. (2024). Sustainable HRM approaches: An overviewPanorama des approches durables en GRH. In *Digital Access to Libraries (Université catholique de Louvain (UCL), l'Université de Namur (UNamur) and the Université Saint-Louis (USL-B))*. UCLouvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/294201>
- Williamson, R., Harrison, M. S. L., & O'Neill, J. (2020). Analysis of Sustainable Approaches to Arts & Humanities in Southern Africa in Ghana: An African Perspective. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18594618>

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)

