



# Référentiel européen des professions muséales

*version provisoire - octobre 2008*

Sous la direction de  
Angelika Ruge, Présidente de l'ICTOP

# Référentiel européen des professions muséales

## Sous la direction de

Angelika Ruge, Présidente de l'ICTOP

2008

## Collaboratrices et collaborateurs

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlin

Felix Handschuh, FHTW Berlin\*

Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlin\*

Angelika Ruge, ICTOP, Berlin

Elisabeth Caillet, ICOM France, Paris

Dominique Ferriot, ICOM France, Paris

Geneviève Gallot, INP, Paris

Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suisse, Zurich

Marie Claude Morand, ICOM Suisse, Sion

Filippo Rampazzi, ICOM Suisse, Lugano

Margrit Wick-Werder, ICOM Suisse, Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Italia, Milano

Alberto Garlandini, ICOM Italia, Milano

Silvia Mascheroni, ICOM Italia, Milano

Salvatore Sutera, ICOM Italia, Milano

Anna Maria Visser, ICOM Italia, Ferrara

## Consultation

Rainer Ruge, Berlin

## Traduction

Caterina Cafaro, ICOM Italia, Milano

Ida Morisetti, ICOM Italia, Milano

Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris

Rainer Schachner, Paris

# Remerciements

## **Pour le soutien financier**

ICOM Paris  
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin\*  
ICOM France, ICOM Italia et ICOM Suisse

## **Pour l'hospitalité**

Institut National du Patrimoine (INP), Paris  
Institut für Museumsforschung, Berlin  
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, Milano  
Musikinstrumentenmuseum, Basel

\* La Fachhochschule für Technik und Wirtschaft devient Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin le 1<sup>er</sup> Avril 2009.

# Table des matières

Pour le lecteur / la lectrice	4
Introduction	5
Schéma fonctionnel	14
Référentiel	15
Bibliographie sélective	35

# Pour le lecteur/la lectrice

1. Le référentiel décrit des relations fonctionnelles et n'entend pas mettre l'accent sur des structures hiérarchiques.
2. Les fonctions de chaque profession peuvent être distribuées ou rassemblées de façon variée.
3. Les dénominations des professions peuvent être différentes selon les pays et les institutions.
4. Pour les spécificités nationales, veuillez vous adresser aux comités ICOM nationaux.

# Introduction

À la clôture d'un colloque, organisé par l'ICOM Italie en mars 2005 à Pesaro, les représentants de l'Allemagne, de la France et de la Suisse, tous professionnels expérimentés des musées, se sont interrogés sur les définitions des activités au sein des musées, notamment pour savoir si les termes registrar ou régisseur recouvraient les mêmes fonctions dans tous les pays. Ainsi est né le souhait de créer un référentiel européen des professions muséales. Le 1<sup>er</sup> juin 2006, il y avait un rencontre préliminaire avec Elisabeth Caillet, Dominique Ferriot, Geneviève Gallot, Alberto Garlandini, Daniele Jalla, Marie Claude Morand, Angelika Ruge et Margrit Wick-Werder à l'Institut National du Patrimoine à Paris. Les représentants d'ICOM France, Italie et Suisse confiaient la direction du projet à la présidente de l'ICTOP. L'enthousiasme de la première et brève rencontre a continué à animer toutes les rencontres suivantes de la groupe de travail.

Nous voulons faire avancer le professionnalisme et la qualité du travail muséal national et international. C'est pourquoi un des objectifs de ce référentiel est de promouvoir la reconnaissance nationale et internationale des professions muséales et la mobilité des professionnels. Dans le contexte actuel de la modernisation des musées à travers des actions spectaculaires et des activités économiquement rentables, il est nécessaire de mener une réflexion critique sur la spécificité de cette institution qu'est le musée. Les musées sont faits par des hommes pour des hommes. L'atteinte de cet objectif repose sur le savoir, les connaissances et la responsabilité de chaque collaborateur. Nous souhaitons donner l'impulsion à la discussion européenne des professions muséales. Dans le même temps, les associations nationales des musées doivent être encouragées à créer et à élaborer leurs propres directives pour les profils professionnels des musées.

Nous avons décidé de nous réunir d'abord dans un cercle restreint de pays européens et avons présenté un référentiel des professions muséales lors de la dernière conférence générale de l'ICOM à Vienne, en août 2007. Le groupe de travail s'est limité à trois comités nationaux et à un comité international pour des motifs purement techniques. Il nous revient de définir une deuxième étape, à laquelle d'autres comités nationaux seront invités.

Le français a été choisi comme langue de travail. Ainsi, nous avons constaté que le français reste spécifique face aux anglicismes, bien que la « lingua franca » dans l'univers des musées en Europe soit plutôt l'anglais. Nous avons appris à reconnaître et à respecter les différences nationales. Lors de la deuxième rencontre à Berlin, en novembre 2006, la structure et le plan du projet ont été décidés. À Milan, en mars 2007, a été élaborée la première description des professions muséales. Les conclusions des travaux issues de Bâle, début mai 2007, et de Berlin, en novembre 2007, servent de base pour la présente édition.

## Points d'orientation

Trois projets nationaux des années précédentes ont été le point de départ pour nos réflexions :

- Les professions du musée, définis par le comité de l'ICOM Suisse, Bâle 1994
- Musées et expositions. Métiers et formations en 2001 par Élisabeth Caillet et Michel Van-Praët avec participation de Jean-Louis Martinot-Lagarde, éd. par Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Chroniques de l'AFAA, no. 30, Paris 2001
- Carta nazionale delle professioni museali, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006.

Enfin, le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées (Code of Ethics for Museums), 2006, a constitué une autre référence de notre travail. La brochure suisse devait être revue en 2006. La française est épuisée et l'italienne vient juste d'être publiée. Une analyse brève des publications reflète le changement dans le monde des musées.

Dans la publication suisse de 1994, un bref référentiel de 15 professions muséales est présenté :

Administrateur/administratrice  
Bibliothécaire  
Chargé/chargée de l'aménagement des expositions  
Chargé/chargée de l'inventaire  
Chargé/chargée de médiation culturelle  
Chargé/chargée des relations publiques et de la presse  
Conservateur/conservatrice  
Directeur/directrice  
Gardien/gardienne  
Photographe  
Préparateur/préparatrice  
Responsable du service d'entretien et de sécurité.  
Restaurateur/restauratrice  
Secrétaire  
Technicien/technicienne de collection

Les descriptions détaillées servent de référence. Il est écrit dans l'introduction qu'un outil de travail devrait être mis à la disposition des responsables des musées afin de les aider dans la justification du recrutement de leurs personnels. Même si les descriptifs des professions ne s'appliquent pas in extenso dans chaque musée, ils peuvent servir comme

indicateur pour l'amélioration de la qualité du travail des musées.<sup>1</sup> Chaque descriptif est divisé en quatre points : Description brève, profil de la fonction, formation/formation initiale et complémentaire.

La publication française de 2001 souligne dans les premières pages le changement social, économique et politique, dans lequel s'inscrit l'activité des musées depuis les années 1980. « Tous ces musées n'auraient pu être construits et rénovés sans une profonde transformation dans la conception des collections dignes d'entrer dans la mémoire collective. ... Le musée devient un média et, pour mieux répondre aux exigences de la société, se restructure en interne autour de ses réserves et de ses expositions, crée de nouveaux métiers, s'intègre à la politique globale de la culture. »<sup>2</sup>

Trois objectifs ont été fixés :

- placer le public au cœur de la vocation du musée;
- poser les bases d'une collaboration plus étroite entre les musées quels que soient leurs statuts;
- accompagner le processus de décentralisation culturelle.<sup>3</sup>

Ces objectifs d'une politique culturelle ont été complètement nouveaux pour les musées français : guide de visiteurs, coopération entre musées de statuts juridiques différents et décentralisation de la politique culturelle. Le partenariat avec des organisations extérieures aux musées, avec des associations et des administrations devient une marque particulière du nouveau travail des musées. « Ainsi, les métiers des musées sont immédiatement à mettre en relation avec des métiers externes qui eux aussi se transforment dans les relations qu'ils entretiennent avec les musées. Les mutations internes des métiers des musées ont conditionné et ont été conditionnées par l'évolution des métiers externes : ceux de l'enseignement, du tourisme et du développement local. »<sup>4</sup>

Les champs d'activité suivants sont présentés :

Architecte-Maître d'œuvre  
Programmation  
Conservation  
Restauration  
Conception d'exposition  
Conception multimédia  
Médiation  
Gestion

---

<sup>1</sup> Cf. Les professions du musée, définis par le comité de l'ICOM Suisse, Bâle 1994, p. 43.

<sup>2</sup> Musées et exposition. Métiers et formations en 2001, édit. par AFAA. Paris 2001, p. 5.

<sup>3</sup> Cf. *ibid.*, p. 10.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 11.

Communication  
Accueil et surveillance  
Évaluation  
Recherche  
Librairies, boutiques  
Restauration, cafétéria.

L'importance significative des activités traditionnelles dans le musée – Collectionner, Conserver, Rechercher, Exposer, Transmettre - a été souligné pour mettre le musée au service du visiteur. L'expérience française avec la modernisation des expositions et le recours au multimédia ouvre la voie vers de nouveaux champs d'activités. Ceux-ci sont explicités et complétés par la présentation des conditions de recrutement et de formation. Les liens entre les différents champs d'activités sont précisés. Les conditions de recrutement dans les services publics sont également décrites d'une manière détaillée. Les organisations des professions et une présentation détaillée des institutions de formations sont jointes. Sur ces questions, la publication française est un manuel de son temps. La restructuration de la formation universitaire après le processus de Bologne (1998) n'est pas encore prise en compte.

La Carta nazionale delle professioni museali, établie en octobre 2005, adoptée en octobre 2006, est le résultat d'une coopération de différentes associations des musées italiens<sup>5</sup>. Elle répond aux changements fondamentaux dans les musées italiens et diagnostique : « The professionalism, competence and capacity of the personnel are necessary in order to guarantee that the museum mission produces effectively programs and actions. It is on these people that the efficacy and the efficiency of any institute depend. In other words, they represent the present and future of our museums. »<sup>6</sup>

Dans les premières cinq années de ce siècle Technical-scientific criteria and standards of performance and development of museums (2001) et un Code for the cultural assets and landscapes (2004) ont été élaborés. En outre, la mise en place des « standards » est sous l'autorité des régions. « In different ways and with different procedures, several Regions - Lombardy, Veneto, Emilia-Romagna, Piedmont, Tuscany, The Marches, Lazio and others - have already established that presence of qualified staff is an essential requisite for the accreditation or qualification of museums. »<sup>7</sup> « Strategies for the development of regional museum systems satisfy local requirements, but museum professional skills are the same nationwide. The aim is to promote a scientific body for museum and heritage development with shared methods, skills and objectives. »<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano

2006, p.130. (Les citations sont prises de la traduction anglaise de l'original italien.)

<sup>6</sup> Ibid., p. 127.

<sup>7</sup> Ibid., p. 131.

<sup>8</sup> Ibid., p. 135.

Les associations des musées italiens ont élaboré une charte qui doit servir de référence et qui correspond aux Curricula Guidelines for Museum Professional Development que l'ICTOP a présentés en 2001. A partir des préconisations du Code de déontologie, quatre champs d'activités (au lieu de trois dans le Code) ont été définis dans la Carta nazionale :

- Research, care and management of collections;
- Administration, finance, management and communication;
- Services and relations with the public;
- Structures, exhibitions design and security.<sup>9</sup>

« Contemporary museums require both highly professional training and specialization, a marked ability to switch from one subject to another, versatility and an aptitude for team work. For this reason the Map subdivides the main professional profiles into interconnected and interacting work areas. »<sup>10</sup> Le directeur/La directrice a la charge complète de la gestion et ainsi la responsabilité entière pour le musée.

La Carta souligne l'importance de la muséologie en tant que connaissance fondamentale pour le travail muséal. « Firstly, museum workers must be trained in museology, to the extent and in the manner required by their specific professions. Secondly, every museum professional deals with museology both in his daily routine work and each time he contributes, in theory and in practice, to museum study, research and education. »<sup>11</sup> Ainsi, on pense évaluer et classer les diplômes universitaires, mais aussi créer des possibilités de formation continue.

La Carta doit servir à offrir aux professions muséales la même reconnaissance dont bénéficie la profession du bibliothécaire et de l'archiviste. Les auteurs sont conscients du fait que les descriptifs détaillés des emplois doivent servir comme référence pour tous ceux qui travaillent dans le musée. Cela concerne les employés permanents ainsi que les collaborateurs temporaires et bénévoles.

Jetons encore un petit regard sur le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées. Il « représente une norme minimale pour les musées. Il se présente comme une série de principes étayés par des directives sur les pratiques professionnelles à appliquer. Dans certains pays, certaines normes minimales sont définies par la loi ou par une réglementation nationale. Dans d'autres pays, des directives et une évaluation des normes professionnelles minimales sont fournies sous forme d'accréditation, d'habilitation ou d'un système d'évaluation similaires. »<sup>12</sup> Dans la première partie trois obligations sont mentionnées pour les musées : la protection, la documentation et la promotion du patrimoine naturel et culturel de l'humanité.<sup>13</sup> A cette fin, un personnel qualifié qui pourrait rendre le musée capable « d'acquérir, de préserver et de valoriser ses collections afin de contribuer à la sauvegarde du patrimoine naturel, culturel et

---

<sup>9</sup> Cf. *ibid.*, p. 133.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 132.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 136.

<sup>12</sup> Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, 2006, préambule.

<sup>13</sup> Cf., *ibid.*, p.1.

scientifique »<sup>14</sup> est nécessaire. En outre, il est interdit d'accepter des cadeaux, des faveurs et des prêts.<sup>15</sup> Pour garantir l'efficacité du personnel, il est conseillé aux musées de prévoir une formation continue et d'autres mesures pour une meilleure formation du personnel.<sup>16</sup>

## Discussion concernant la professionnalisation

La discussion concernant la professionnalisation du travail dans les musées est difficile et de longue durée. Le travail professionnel signifie une prestation spécifique, autonome qui se distingue d'autres prestations sociales.<sup>17</sup> Il convient de faire valoir expressément la préoccupation de la profession dans la société et d'exiger sa reconnaissance.<sup>18</sup> La discussion autour du sujet de la professionnalisation dans le musée qui a commencé dans les années 1980 aux Etats-Unis<sup>19</sup>, en Angleterre<sup>20</sup> et au Canada<sup>21</sup> est en rapport avec les changements structurels et financiers des musées. Dans le même temps, le nombre des musées s'est accru énormément. La démocratisation des musées demande une nouvelle compréhension du rôle de l'institution dans la société. Des nouveaux champs d'action demandent une formation continue générale et spécifique. Cette constatation se répand de plus en plus largement. La professionnalisation est le moteur qui permet de ne pas laisser le travail du musée se paralyser en routine. Mais il y aura toujours des chemins différents pour atteindre les normes professionnelles du musée.

Un tel objectif est aussi suivi par de nouveaux défis. Dans les pays dans lesquels la professionnalisation des musées est déjà bien avancée, on constate dans les dernières années des insuffisances substantielles dans les récentes évolutions. Ainsi, entre autres, une politique de personnel bien organisée fait défaut et les salaires sont parfois trop bas.<sup>22</sup> Gaynor Kavanagh voit le besoin de faire une recherche sur les professions muséales incluant les aspects sociologiques et historiques.<sup>23</sup> Comment une telle recherche peut être conduite, Eva-Maria Kampmeyer et Felix Handschuh l'ont montré dans une étude inédite

---

<sup>14</sup> Ibid., p. 3.

<sup>15</sup> Cf. *ibid.*, p. 12.

<sup>16</sup> Cf. *ibid.*, p. 2.

<sup>17</sup> Rainer Kuhlen, Thomas Seeger, Dietmar Strauch (éds.), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*, 5. éd., t.1, München 2004, p. 37. Cf. voir aussi *International Standard, Information and Documentation – Vocabulary, ISO 5127, 2001. Verband der Restauratoren, Neue europäische Standards für*

*Restaurierungen*, in: *arsprototo – Magazin der Kulturstiftung der Länder*, 2/2006, p. 36-37.

<sup>18</sup> Kuhlen, Seeger, Strauch (éds.), 2004, p. 39.

<sup>19</sup> Gaynor Kavanagh, «The museums profession and the articulation of professional self-consciousness», in: *The museums profession: Internal and external relations*, ed. by Gaynor Kavanagh, Leicester 1991, p. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum careers and training: a professional guide*, Westport 1994.

<sup>20</sup> *Museums & Galleries Commission, ed., Museum professional training and career structure. Report by a working party*, London 1987.

<sup>21</sup> Martin Segger, «The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museum, museum professionals, and their communities»,

*ICTOP Paper*, Stavanger 1995, p. 1-10.

<sup>22</sup> Maurice Davies, *Staff training and development in UK museums*. Cité d'un manuscrit inédit.

<sup>23</sup> Cf. Gaynor Kavanagh, 1991, pp. 44-48.

sur l'Allemagne : Ils exploitaient 73 annonces de décembre 2006 à avril 2007. Ils ont obtenu les résultats provisoires suivants : Dans les annonces, il se révèle de plus en plus clairement que des activités muséales spécifiques sont de plus en plus importantes dans tous les domaines culturels. De plus en plus, on conclut des contrats de travail pour une courte durée. L'employé doit être capable de réagir et de travailler d'une manière de plus en plus flexible et mobile. Une expérience professionnelle pluriannuelle, une capacité élevée de résistance aux difficultés du travail quotidien, une capacité aigüe de décision ainsi que la connaissance de plusieurs langues étrangères sont également exigées. Des connaissances de base dans les affaires financières, le marketing et le mécénat sont souvent requises. La motivation, la capacité de travailler en groupe et de manière autonome sont indispensables dans tous les domaines du travail culturel. « Knowledge which leads to greater understanding of ourselves and our condition is a prerequisite of freedom and the basis for positive change. »<sup>24</sup> Si cette considération est juste, la formation initiale et continue et son évaluation prendront dans l'avenir une place particulièrement importante pour le développement du travail des musées. L'engagement et le soin du personnel sont essentiels pour l'avenir du musée.<sup>25</sup>

Deux catégories de collaborateurs prennent de l'importance dans les musées – les collaborateurs externes aux projets et les bénévoles. Là où il est fait appel à eux, il faut exiger des critères de recrutement très élevés. Ils devraient tous avoir des connaissances de base en muséologie. La qualification des bénévoles est un sujet de réflexion plus récent mais elle devrait être alignée sur les critères déjà existants pour le personnel permanent.<sup>26</sup> « Qui s'intéresse au profit à court terme dans la coopération avec les collaborateurs bénévoles sera déçu. Car ce projet important de bénévolat demande du management, un travail de longue haleine, de la tolérance et le soutien explicite du groupe des collaborateurs bénévoles. »<sup>27</sup>

## Remarques fondamentales concernant la présente publication

Les résultats de la coopération, qui a été enthousiaste dans notre groupe de travail, doivent contribuer à ce que la professionnalisation des musées devienne l'image de marque de la politique culturelle.

Le référentiel élaboré ne fixe que des orientations qui doivent inciter à une plus longue discussion. Le référentiel doit être la base pour établir des référentiels nationaux (ou le

---

<sup>24</sup> Ibid., p. 53.

<sup>25</sup> Matthias Dreyer, Rolf Wiese (éds.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54), Ehestorf 2006, avec des contributions remarquables sur le sujet.

<sup>26</sup> Hartmut John, « Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal », in: *Museumskunde*, t. 70, no.1, 2005, p. 42.

<sup>27</sup> Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit*.

Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW, Düsseldorf, in: Dreyer, Wiese [éds.], 2006, p. 142.

cas échéant régionaux) complémentaires. La diversité culturelle doit être respectée impérativement.

Le groupe de travail a élaboré une liste de 20 professions. Chacune contribue, en ce qui la concerne, à valoriser l'ensemble de l'institution. Ce nombre correspond au contingent minimal d'un grand musée. Les petites et moyennes institutions font leur choix selon leurs obligations et leurs moyens financiers. Les conditions et les objectifs fixés servent de base à la prise de décision.

Les personnes travaillant dans les musées doivent répondre aux exigences suivantes :

- un diplôme d'études universitaire pour la plupart des professions du musée ;
- des connaissances en muséologie<sup>28</sup> ;
- une expérience pratique dans les champs concernés ;
- la connaissance de base d'au moins une langue étrangère.

La répartition des diplômes en Licence (Bachelor), Master et Doctorat, qui doit être mise en place en Europe d'ici 2009/10, permettra une organisation individualisée d'une carrière professionnelle. En principe, à chaque degré universitaire, on acquiert une qualification et des perspectives nouvelles sur le marché du travail. Dans ces conditions, la mobilité professionnelle en Europe sera favorisée. Dans le cadre des grandes orientations fixées par le processus de Bologne, chaque Etat européen décide de la durée des différents cycles ou de leurs dénominations d'une manière autonome. Pour faciliter la présentation, nous parlons des premier, second ou troisième cycles. Dans les versions nationales, les qualifications spécifiques pourront être précisées.

Le groupe de travail aimerait souligner en particulier qu'il prévoit, pour toutes les activités de direction, une formation scientifique solide et une formation en muséologie, en théorie et en pratique, comme conditions préalables au recrutement. La procédure de recrutement pour les postes doit être transparente et publique, en particulier s'il s'agit des postes de direction. Dans certains pays, un concours est obligatoire.

Le domaine de la médiation s'est énormément développé et professionnalisé ces dernières années. Les fonctions des services éducatifs et de la médiation sont clairement à différencier de celles d'autres fonctions au sein d'un musée, telles que celles de la documentation et des relations publiques.

Travailler dans le musée signifie travailler en groupe. Les différents champs d'activités peuvent se chevaucher ou laisser des espaces vides. Il faut donc faire particulièrement attention à la complémentarité des fonctions.

Nous avons créé trois pôles forts pour une organisation claire des champs d'activités :

---

<sup>28</sup> Pour l'ICOM, la muséologie comprend des aspects théoriques et pratiques.

- Collections et recherche
- Publics
- Administration, organisation et logistique.\*

Le directeur/La directrice porte une grande responsabilité. Le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées le souligne explicitement : « La direction d'un musée est un poste clé et, lors d'une nomination, les autorités de tutelle doivent prendre en compte les connaissances et les compétences requises pour occuper cet emploi efficacement. Aux aptitudes intellectuelles et aux connaissances professionnelles nécessaires doit s'ajouter une conduite déontologique de la plus haute rigueur. »<sup>29</sup>

Mais le schéma fonctionnel montre explicitement que le directeur/la directrice est entouré/e de chargés de fonctions spécialisées avec lesquels il/elle travaille en collaboration. Le nouveau style de management se caractérise par une autonomie élevée dans les différents champs de travail. Fiabilité et confiance dans les collaborateurs en font aussi partie. « Good leadership has to do with people and thinking about how they are positioned. »<sup>30</sup>

Chaque musée devrait trouver sa forme d'évaluation externe et interne. Elle doit permettre une réaction rapide aux problèmes, sans que le travail en équipe n'en souffre.

Le référentiel des professions muséales est organisé selon les points suivants :

- Définition
- Formation initiale<sup>31</sup>
- Expérience complémentaire
- Remarques.

Le groupe de travail espère sincèrement que ce document vous sera utile et vous souhaite une bonne lecture.

Angelika Ruge

---

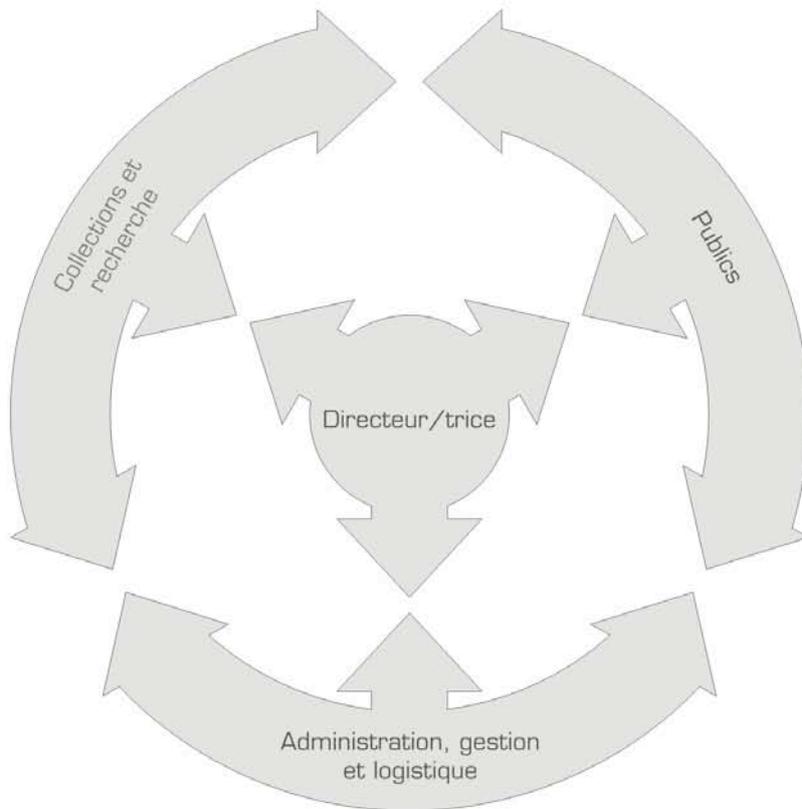
\* Voir le schéma fonctionnel sur la page 14.

<sup>29</sup> Le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, 2006, p. 2.

<sup>30</sup> «New models for leadership in museums», in: Museum News, Nov./Dec. 2003, p. 36. Interview avec Robert Kegan, Professeur à Harvard Graduate School of Education, et Victoria Garvin, assistante du directeur de l'éducation professionnelle de l'American Association of Museums.

<sup>31</sup> La formation initiale s'entend comme la formation de base nécessaire.

# Schéma fonctionnel\*



## **Collections et recherche**

Conservateur/trice  
Responsable des inventaires  
Régisseur d'œuvres  
Restaurateur/trice  
Assistant/e de collections  
Responsable du centre de documentation  
Commissaire d'exposition  
Scénographe d'exposition

## **Publics**

Responsable de la médiation et du service éducatif  
Médiateur/trice  
Responsable du service de l'accueil et de la surveillance  
Agent/e de l'accueil et de la surveillance  
Responsable de la bibliothèque/médiathèque  
Responsable du site web

## **Administration, gestion et logistique**

Administrateur/trice  
Responsable de la logistique et de la sécurité  
Responsable des systèmes informatiques  
Responsable du marketing, promotion et recherche de fonds  
Responsable des relations médias

\* Ce schéma décrit des relations fonctionnelles et ne donne pas un organigramme hiérarchique.

# Directeur/trice

## Définition

Le directeur/la directrice est responsable du musée, dans le cadre des missions qui lui sont assignées par sa tutelle et/ou par son conseil d'administration. Il/Elle définit les options stratégiques pour le rayonnement et le développement de son institution. Il/Elle est le/la responsable des collections et de la qualité des activités et des services du musée.

Il/Elle a une triple fonction d'orientation et de contrôle :

- **Scientifique** : il/elle définit et suit les activités liées aux collections et à leur enrichissement ; il/elle veille et contribue à la conservation, à l'étude, à la sécurité et à la mise en valeur des collections. Il/Elle fixe les orientations de recherche de l'établissement.
- **Culturelle** : il/elle définit le programme général des activités liées à la présentation des expositions permanentes et temporaires et favorise l'accès au musée et à ses services des publics.
- **Managériale** : il/elle dirige les différents services du musée, a la responsabilité de la gestion des ressources humaines, techniques et financières. Il/Elle assure les relations avec les autorités de tutelle. Il/Elle représente le musée auprès des différentes institutions et des partenaires, publics et privés. Il/Elle assure l'évaluation régulière des activités du musée.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle au moins dans l'une des spécialités scientifiques liées aux collections du musée, et formation ou compétence certifiée en muséologie et en management.

## Expérience complémentaire

Plusieurs années dans un musée ou une institution privée ou publique similaire.

## Remarques

Il est nécessaire que le directeur/la directrice dispose de compétences de haut niveau scientifique. Il est souhaitable qu'il/elle ait exercé les fonctions de conservateur/de conservatrice de musée.

# Conservateur/trice

## Définition

Le conservateur/la conservatrice est, sous l'autorité du directeur/de la directrice, responsable des collections qui lui sont confiées.

Ses fonctions se développent selon cinq axes : la conservation, l'enrichissement, l'étude, la valorisation et la gestion des collections du musée.

- **Conserver** : il/elle établit, contrôle et met en œuvre le programme de stockage et d'inventaire ; il/elle supervise la conservation et la restauration des collections ainsi que la documentation afférente.
- **Enrichir** : il/elle propose au directeur un plan d'enrichissement des collections.
- **Etudier** : il/elle étudie les collections, définit et mène les projets de recherche, et veille à la mise en place de la documentation sur les collections et les expositions.
- **Valoriser** : il/elle participe à la conception et à la réalisation des expositions permanentes et temporaires, des publications scientifiques, et des activités en direction des publics.
- **Gérer** : sous l'autorité du directeur/de la directrice, il/elle gère le budget et le personnel qui lui sont confiés.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans l'une des spécialités scientifiques liées aux collections du musée, et formation ou compétence certifiée en muséologie.

## Remarque

En l'absence du directeur/de la directrice, les collections sont placées sous la responsabilité propre du conservateur/de la conservatrice.

# Responsable des inventaires

## Définition

Le/La responsable des inventaires assure l'inventaire des collections.

- Il/Elle a la responsabilité du recensement ou du récolement périodique des collections exposées ou en dépôts.
- Il/Elle participe à la documentation des collections et à la constitution des bases de données les concernant ainsi qu'aux publications scientifiques.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle avec une spécialisation liée aux collections dont il a la charge. Connaissances en méthodologie de l'inventaire et maîtrise des outils informatiques.

# Régisseur d'œuvres

## Définition

Le régisseur organise et gère, sous la responsabilité du conservateur/de la conservatrice, les mouvements d'objets en réserve ou en exposition, en collaborant avec les différents partenaires publics et privés, à l'intérieur comme à l'extérieur du musée.

- Il/Elle organise les transports des objets et veille à leur sécurité.
- Il/Elle prépare les contrats et s'assure des conditions d'assurance.
- Il/Elle veille à la mise en œuvre des prêts et tient à jour le registre des mouvements.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle avec une spécialisation liée aux collections de musée.

## Expérience complémentaire

Expériences professionnelles relatives à sa fonction.

# Restaurateur/trice

## Définition

Le restaurateur/la restauratrice met en œuvre, en concertation avec le conservateur/la conservatrice, l'ensemble des activités relatives à la préservation, à la conservation préventive et à la restauration des collections du musée.

- Il/Elle établit le plan de restauration des collections et le cahier des charges des restaurations qu'il/elle souhaite faire engager.
- Il/Elle réalise, le cas échéant, les interventions décidées sur les objets.
- Il/Elle organise la maîtrise de l'environnement des collections, tant dans les réserves que pour leur exposition.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle en restauration, ou titre équivalent.

# Assistant/e de collections

## Définition

L'assistant/e de collections collabore, sous la responsabilité du conservateur/de la conservatrice ou, le cas échéant, du restaurateur/de la restauratrice, à la conservation des collections et à la mise en place des procédures relatives à leur gestion, en réserves comme en exposition.

- Il/Elle assure le marquage physique des objets, leur rangement et contribue aux campagnes de photographie.
- Il/Elle participe à la documentation et à la mise en exposition des objets.
- Il/Elle prépare, le cas échéant, les objets pour la conservation, l'étude et la présentation aux publics.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle, ou diplôme équivalent, avec une spécialisation liée aux collections du musée.

## Remarque

Le rôle de l'assistant/e de collections varie selon la nature des collections du musée. En particulier, dans les musées scientifiques, les fonctions de l'assistant/e de collections sont assurées, totalement ou en partie, par le préparateur/trice, qui est spécialisé/e dans la préparation des objets et des moulages dans les domaines des sciences de la vie, des sciences de la terre et de l'anatomie.

# Responsable du centre de documentation

## Définition

Le/La responsable du centre de documentation est chargé/e de collecter, préparer, traiter et diffuser, à l'intérieur comme à l'extérieur du musée, la documentation sur les collections, les expositions et autres manifestations du musée.

- Il/Elle gère les archives et la photothèque en collaboration avec la bibliothèque/la médiathèque.
- Il/Elle effectue, en collaboration avec le conservateur ou le commissaire d'expositions, les recherches documentaires pour faciliter l'étude des collections et la réalisation des expositions.
- Il/Elle met en place les outils d'indexation et de traitement de l'information et veille à leur mise à jour.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans le domaine de la documentation.

# Commissaire d'exposition

## Définition

Le/La commissaire d'exposition conçoit les projets d'exposition temporaires, et conduit leur réalisation, sous la responsabilité du directeur et en collaboration avec les conservateurs. Le cas échéant, il/elle contribue aux expositions permanentes.

- Il/Elle élabore les scénarii scientifiques et valide les projets scénographiques des expositions.
- Il/Elle collabore avec le/la responsable des services éducatifs et de la médiation afin de favoriser la communication autour des expositions et l'accès des publics.
- Il/Elle contribue à la réalisation des publications afférentes et à la promotion des projets dont il/elle a la charge.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle dans l'une des spécialités scientifiques liées aux collections du musée.

## Remarque

Dans la plupart des cas, le commissaire d'exposition est un conservateur/une conservatrice.

# Scénographe d'exposition

## Définition

Le/La scénographe d'exposition conçoit la scénographie et assure le suivi de sa réalisation en collaboration avec le commissaire des expositions et l'équipe scientifique du musée.

- Il/Elle propose l'aménagement des espaces qui accueillent le public.
- Il/Elle définit, le cas échéant, la charte graphique de l'exposition.
- Il/Elle coordonne les différents prestataires qui contribuent à la réalisation de la scénographie.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle spécialisé dans le domaine ou diplôme équivalent.

## Expérience complémentaire

Expérience en scénographie d'exposition.

# Responsable de la médiation et du service éducatif

## Définition

Le/La responsable de la médiation et du service éducatif est chargé/e de l'ensemble des programmes, des actions, des études et des recherches relatives à la mise en relation des objets/œuvres proposés par le musée avec les publics existants et potentiels.

- Il/Elle participe, sous la responsabilité du directeur/de la directrice, à la définition de la politique des publics et définit et programme les actions en relation avec l'ensemble des publics cibles. Dans ce but, il/elle crée notamment un réseau d'organismes extérieurs qui œuvrent comme relais des publics cibles.
- Il/Elle fait appel aux différents responsables scientifiques du musée pour intervenir dans les actions, la conception et la réalisation des documents d'aide à la visite.
- Il/Elle est responsable de la formation des médiateurs/médiatrices. Il/Elle contribue à la formation des agents d'accueil et de surveillance.
- Il/Elle participe à la réalisation des expositions. Il/Elle met en place les outils d'évaluation des programmes et des actions.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle avec double compétence dans l'une des disciplines liées aux collections du musée et en muséologie ou en pédagogie.

## Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans une institution muséale ou similaire pour exercer la responsabilité du service.

# Médiateur/trice

## Définition

Le médiateur/La médiatrice est chargé/e de mettre en œuvre les différentes actions pour tous les publics actuels et potentiels.

- Il/Elle participe à la conception et anime les actions et les aides qui accompagnent les expositions permanentes et temporaires.
- Il/Elle participe à l'évaluation des programmes et des actions.
- Il/Elle informe le/la responsable des besoins et des attentes des différents publics pour développer de nouveaux programmes ou de nouvelles actions.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle dans l'une des disciplines liées aux collections du musée et/ou en pédagogie et/ou en communication.

# Responsable de l'accueil et de la surveillance

## Définition

Le/La responsable de l'accueil et de la surveillance du service d'accueil organise l'accueil des publics et veille autant au confort du visiteur qu'à la sécurité des visiteurs et des œuvres/objets.

- Il/Elle organise l'information et l'orientation des publics sous la responsabilité du directeur/de la directrice.
- Il/Elle encadre les activités des agents d'accueil et de surveillance.
- Il/Elle est responsable de la surveillance du musée à l'intérieur et aux abords du musée.
- Il/Elle organise la billetterie et les activités des lieux de vente de produits dérivés.
- Il/Elle contrôle le bon état des locaux d'accueil et de confort de la visite.
- Il/Elle vérifie l'installation et le bon état des dispositifs de sécurité des œuvres (antivols, climatisation) et des installations muséographiques (sécurité du visiteur).
- Il/Elle participe aux études de publics en organisant le recueil des informations recherchées pour des enquêtes ou des entretiens.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle ou expérience professionnelle d'au moins trois ans dans un musée ou dans une institution culturelle comparable.

## Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans le domaine de l'accueil ou de la surveillance.

# Agent d'accueil et de surveillance

## Définition

L'agent de l'accueil et de la surveillance est chargé de l'accueil et de l'orientation du public, de la surveillance de tous les espaces accessibles.

- Il/Elle assure l'entretien courant de ces espaces et la première maintenance.
- Il/Elle fournit la première information au visiteur, contrôle l'accès, fait respecter les règles de comportement.
- Il/Elle aide le public à gérer son parcours de visite et signale toutes les difficultés qu'il peut rencontrer à son responsable.
- Il/Elle vérifie l'état des collections exposées et des installations muséographiques et signale toute détérioration ou autres risques à son supérieur hiérarchique.
- Il/Elle répond aux questions de base posées par le visiteur sur le musée, les collections et les expositions.

## Formation initiale

Niveau fin d'études obligatoires.

## Expérience complémentaire

Formation interne obligatoire pour chaque exposition.

# Responsable de la bibliothèque/médiathèque

## Définition

Le/La responsable de la bibliothèque/médiathèque constitue, organise et gère les différentes publications (tous médias) réalisées en relation avec les domaines des collections, des expositions et de l'histoire du musée.

- Il/Elle en assure la conservation, l'inventaire et le classement pour en faciliter l'accès aux publics et met ces ressources à la disposition des publics.
- Il/Elle contribue à la recherche et à l'enrichissement des collections de la bibliothèque/ médiathèque.
- Il/Elle collabore avec le responsable du centre de documentation pour mettre en place et pour gérer les demandes de droits d'auteurs et de reproduction.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle en bibliothéconomie.

# Responsable du site web

## Définition

Le/La responsable du site web conçoit et réalise le site web du musée en liaison avec le responsable des relations médias.

- Il/Elle garantit sa mise à jour et gère, avec le responsable des systèmes informatiques, les relations avec le fournisseur d'accès.
- Il/Elle met en œuvre, sous la responsabilité du conservateur/de la conservatrice et du commissaire d'expositions, des expositions virtuelles.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle ou trois ans d'expérience dans la conception et le développement de sites web.

# Administrateur/trice

## Définition

L'administrateur/trice, sous la responsabilité du directeur/de la directrice, organise et développe la gestion administrative et financière du musée, les ressources humaines, les procédures juridiques, et le fonctionnement de l'établissement.

- Il/Elle établit les appels d'offre, les marchés, les conventions et contrats nécessaires à la bonne marche de l'établissement.
- Il/Elle vérifie régulièrement l'état des dépenses et des recettes, de la trésorerie, et est responsable du contrôle de gestion.
- Il/Elle veille à ce que la gestion du musée soit assurée selon les principes d'efficacité, d'efficience et de transparence.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle en économie ou gestion d'entreprise.

## Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans la gestion d'un musée ou une autre institution culturelle ou éducative.

# Responsable de la logistique et de la sécurité

## Définition

Le/La responsable de la logistique et de la sécurité est chargé/e de l'entretien du bâtiment et du bon fonctionnement des services techniques du musée, et organise l'aménagement et la maintenance des expositions.

- Il/Elle met en œuvre les actions qui assurent la sécurité des personnels, des visiteurs, des collections, et des locaux.
- Il/Elle applique les dispositions concernant la conservation des collections.
- Il/Elle prépare le plan de prévention de l'établissement et le met en application.
- Il/Elle veille à l'application de la législation et de la réglementation en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, de protection de l'environnement et de sécurité contre l'incendie.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle dans un des domaines techniques concernés.

## Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans la maintenance, la technique, la logistique ou la sécurité.

## Remarque

Selon la taille du musée, les fonctions du/de la responsable de la logistique et de la sécurité peuvent être séparées.

# Responsable des systèmes informatiques

## Définition

Le/La responsable des systèmes informatiques planifie, maintient et gère le parc, le réseau et les programmes informatiques ainsi que les systèmes multimédias.

- Il/Elle garantit le développement du réseau informatique pour la gestion interne des données et la communication externe.
- Il/Elle garantit la sécurité de l'accès aux données et à leur conservation.

## Formation initiale

Titre universitaire de premier cycle en technologies de l'information et de la communication.

## Expérience complémentaire

Expérience professionnelle dans le domaine.

## Remarque

Selon la taille du musée, cette fonction peut être attachée à celle du responsable de la logistique.

# Responsable marketing, promotion et recherche de fonds

## Définition

Le/La responsable marketing, promotion et recherche de fonds est chargé/e de développer, sous l'autorité du directeur/de la directrice, des stratégies de marketing, de promotion et de développement de l'institution, en particulier sa visibilité, l'augmentation et la fidélisation du public et la recherche de fonds.

- Il/Elle conçoit des activités et des supports d'information visant à augmenter la notoriété de l'institution et la compréhension du rôle du musée dans la société.
- Il/Elle cible les publics existants et potentiels et définit les mesures de promotion adaptées.
- Il/Elle vise à une plus grande implication des publics en faveur de l'institution (amis du musée, bénévoles, etc.).
- Il/Elle contribue aux stratégies de développement financier du musée par la recherche de fonds.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle en gestion ou économie de la culture ou en économie d'entreprise.

## Expérience complémentaire

Expérience professionnelle pluriannuelle dans une institution culturelle.

# Responsable des relations médias

## Définition

Le/La responsable des relations médias développe et met en œuvre des stratégies visant à la diffusion des missions, finalités, contenus et activités de l'institution par tous les médias.

- Il/Elle coordonne et assiste les professionnels du musée dans leurs relations avec les médias.
- Il/Elle développe un réseau avec les professionnels des médias.

## Formation initiale

Titre universitaire de deuxième cycle en journalisme, sciences de la communication ou relations publiques.

## Expérience complémentaire

Expérience pluriannuelle dans la communication culturelle.

# Bibliographie choisie

Ambrose, Timothy: *New Museums. A start-up guide*, Edinburgh 1987.

Ambrose, Timothy ; Runyard, Sue: *Forward Planning. A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London 1991.

Arnold-Foster, Kate ; Davies, Stuart: *Collaboration between museums. A report for the Museums and Galleries Commission*, London 1998.

Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli: *Lo storico dell'arte: formazione e professioni. Scuola, università, tutela e mondo del lavoro. Atti del convegno del 15 novembre 2004*, Roma 2005.

Audier, Florence: *Modernisation des musées et évolution des qualifications. Journée de l'Étude, 20 et 21 avril 1993*, dans: *Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale*, éd. par CNFPT, 1993, p. 47-48.

Bagdadli, Silvia: *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano 2003.

Baldin, Luca: *Le professionalità della didattica museale. Oltre la formazione verso il riconoscimento*, Treviso 2002.

Basting, Barbara: *Kritische Anmerkungen zur Professionalisierung. Vortrag, gehalten anlässlich des von der Pro Helvetia organisierten Symposiums „Professionalisierung – Fluch oder Segen“ in der Kartause Ittingen/Warth, 26./27. Mai 2005*. (<http://www.xcult.org/texte/basting/index01.html>)

Bates, G.W.: *Museum Jobs from A-Z. What they are, how to prepare, and where to find them*, Jacksonville, FL 1995.

Bondardo Comunicazione, ed.: *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*, Milano 2002.

Bonino, Flaminia ; Spurrel, Katy: *Registrar di Opere d'Arte. Atti della Terza Conferenza Europea. Approfondimenti sul ruolo e sulle competenze del registrar in Europa*, Roma 2004.

Boylan, Patrick: *The training of museum personnel: a major concern of ICOM and of UNESCO for forty years*, in: *Museum International*, publ. by UNESCO, XXXIX, 4, no. 156, 1987, p. 225-230.

Boylan, Patrick, ed.: *Museums 2000. Politics, people, professionals and profit*, London 1992.

Boylan, Patrick, ed.: *Running a museum: a practical handbook*, Paris 2004.

Burkhardt, Axel: *Ehrenamtliche Museumsarbeit – nach Handbuch? in: Museumsblatt. Mitteilungen aus den Museen Baden-Württembergs*, H. 35, Sept. 2003, S. 35-39.

Cabasino, Emilio: *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano 2005.

Caillet, Elisabeth, avec la participation d'Evelyne Lehalle: *A l'approche du musée, la médiation culturelle*, PUL, Lyon 1995.

Caillet, Elisabeth, Van-Praët, Michel, avec la participation de Jean-Louis Martinot-Lagarde: *Musées et expositions, métiers et formations en 2001. Chroniques de l'AFAA*, no. 30, Paris 2001.

Canadian Museums Association, ed.: *More than willing hands. A report on voluntarism at museums*, Ottawa 2001.

Caple, Chris: *Conservation skills. Judgement, method and decision making*, London/New York 2000.

Chatelet, Jean: *Droit et administration des musées. La documentation française*, Paris 1993.

Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, Paris 2006.

Danilov, Victor J.: Museum careers and training. A professional guide, London 1994.

Davies, Maurice: Formazione del personale e sviluppo nei musei del Regno Unito, in: La Regina, Adriano and Valentino, Pietro A., ed. : La Formazione vale un patrimonio, Firenze, Milano 2007.

Davies, Maurice: The tomorrow people: entry to the museum workforce. Introduction, summary and possible actions, extract from a report to the Museums Association and the University of East Anglia, London 2007, (inédit)

De Biase, Francesco ; Garbarini, Aldo: High Tech High Touch. Professioni culturali emergenti tra nuove tecnologie e relazioni sociali, Milano 2003.

Delaney, Juliana ; Smith, Alan: Managing with the visitor in mind, in: Museum Development, ed. by Museum Development Company, Sept.1991, p. 21-26.

Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM Deutschland, Hg.: Standards für Museen, 2. korr. Aufl., Juli 2006.

Deutscher Museumsbund e.V., Hg.: Bürgerschaftliches Engagement im Museum. Kassel, Berlin 2008.

Dreyer, Matthias ; Wiese, Rolf, Hg.: Museum und Personal, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54, Ehestorf 2006.

Edson, Gary: Museum Ethics, London 1997.

Evelyn, Hugh, ed.: Training of Museum Personnel, London 1970.

Favarin, Christian ; Ferrari, Cristina ; Scaringella, Francesco: Restauratore di beni culturali: regole, profili di competenza, formazione, lavoro. Strade e dimensioni per uscire dal labirinto, Milano 2003.

Fopp, Michael A.: Managing Museums and Galleries, London 1997.

Fuchs, Max: Professionalisierung kulturpädagogischer Praxis, Remscheid 1991.

Garlandini, Alberto, ed.: Carta nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, Milano 2006.

Garlandini, Alberto, ed.: Professioni museali in Italia e in Europa, Venezia 2007.

Genoways, Hugh H.; Andrei, Mary Anne: Codes of Professional Museum Conduct, in: Curator, vol. 40, no. 2, June 1997, p. 86-92.

Genoways, Hugh H.; Ireland, Lynne M.: Museums administration. An introduction, Oxford 2003.

Glaser, Jane R.; Zentou, Artemis A.: Museums - A place to work. Planning museum careers, London 1996.

Hochlander, Marjorie E.: Profile of a museum registrar, Washington D.C. 1979.

Hudson, Kenneth: Prayer or promise? The opportunities for Britain's museums and the people who work in them, London 1992.

ICOM Code of Ethics for Museums, Paris 2006.

ICOM Italia, ed.: Museo. Formazione e Professionalità. Formazione del personale direttivo per i beni culturali, Milano 1998.

ICOM Schweiz in Zusammenarbeit mit ICOM Deutschland und ICOM Österreich, Hg.: Aufsicht im Museum, Zürich 2004.

ICOM Suisse, éd.: Les professions du musée. 15 profils professionnels pour le travail dans un musée. Bâle 1994.

Institut National du Patrimoine (INP), éd.: Un institut de formation au service des conservateurs et des restaurateurs du patrimoine, Paris 2006.

International Standard, Information and Documentation – Vocabulary, ISO 5127, 2001.

IRER: Il profilo di competenze del restauratore di beni culturali, Milano 2003.

John, Hartmut: Fortbildungsangebote für Museumspersonal durch Fortbildungsstätten, in: Museumskunde, Bd. 59, H. 2-3, 1994, S. 93-96.

John, Hartmut: Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal, in: Museumskunde, Jg. 70, H. 1, 2005, S. 40-46.

Kavanagh, Gaynor, ed.: The museums profession: Internal and external relations, London/New York 1991.

Kavanagh, Gaynor, ed.: Museum provision and professionalism, London 1994.

Kawashima, Nobuko: Museum management in a time of change. Impacts of cultural policy on museums in Britain (1979-1997), Warwick 1997.

Kegan, Robert; Garvin, Victoria: Encouraging leaders. New models for leadership in museums, in: Museum News, publ. by AAM, November/December 2003, p. 35-39.

Keil, Günter; Wasilewski, Rainer: Der Restaurator – ein freier Beruf? Die Entwicklung eines neuen Berufsbildes in den freien Berufen, Köln 1985.

Kilgour, Elaine; Martin, Brian: Managing training and development in museums. A guide, Edinburgh 1997.

Klemm, Friederike, Hg.: Restauratoren Handbuch 2006, München 2006.

Kräutler, Hadwig, ed.: New strategies for communication in museums. Proceeding of ICOM / CECA 1996, Wien 1997.

Kuhlen, Rainer; Seeger, Thomas; Strauch, Dietmar, Hg.: Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. Ein Handbuch zur Einführung in die fachliche Informationsarbeit, München 2004.

Lewis, Ralph H.: Manual for museums, Washington D.C. 1976.

Lister, Mary: Museum job descriptions and organizational charts, Washington D.C. 1999.

Lochmann, Hans: Standards für Museumsarbeit, in: Museumskunde, Jg. 70, H. 1, 2005, S. 26-28.

Macdonald, Sharon, ed.: A companion to museum studies, Malden (MA), Oxford, Carleton 2006.

Mandel, Birgit; Prisor, Lothar; Witt, Kirsten, Hg.: Kulturelle Berufsfelder im Wandel, Unna 1998.

Manneby, Hans, ed.: Guidelines to improve museum quality and standards. Proceeding of an ICR project 1999-2002, n.p. 2002.

Mensch, Peter van, ed.: Professionalising the muses. The museum profession in motion, Amsterdam 1989.

Minardi, Everardo: Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura, in: Sociologia del lavoro, no. 49, 1993, p.77-81.

Moore, Kevin ed.: Museum management, London 1994.

Museum careers, in: Museum International, publ. by UNESCO, XLV, 4, 1993, p. 4-52.

Museum Training Institute, ed.: Museum training and development . The final report, Bradford 1997.

Museums & Galleries Commission, ed.: Museum professional training and career structure. Report by a working party, London 1987.

Nicholson, Emily G.; Williams, Stephen L.: Professional ethics revisited, in: *Curator*, vol. 45, no. 3, July 2002, p. 173-178.

Prior, Nick: *Museums and modernity. Art galleries and the making of modern culture*, Oxford 2002.

Professions en mutation, dans: *Revue Publics et Musées*, n° 6, juillet-décembre, Lyon 1994.

Regione Lombardia – Iref: *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001.

Regione Lombardia, ed.: *I servizi educativi del museo e del territorio: profili professionali e percorsi formativi*, Milano 2002.

Segger, Martin: *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museums, museum professionals, and their communities*, in: *ICTOP Paper*, Stavanger 1995, p. 1-10.

Šola, Tomislav: *Museum generalists – new professionals in the age of synthesis*, in: *Museum Management and Curatorship*, vol. 13, March 1994, p. 61-65.

Springuel, Myriam: *Management and Change: Who is invited and who participates?* in: *Curator*, vol. 13, January 2001, p. 129-135.

Swinney, H.J., ed.: *Professional standards for museum accreditation. The handbook of the accreditation program of the American Association of Museums*, Washington D.C. 1978.

Teather, Lynne; van Mensch, Peter; Faulkner-Fayle, Sara: *Planning for global museum work shifts. An international experiment in career planning and the development of a community of learners for museums: the Canadian and the Netherlands experience. Paper presented to the ICTOP 1999 Annual Meeting*, London, 1-7 July 1999.

Treff, Hans-Albert, Hg.: *Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung: Berichte über ein internationales Symposium; veranstaltet von ICOM Deutschland, Österreich, Schweiz; München*, London 1995.

Vaccaro, Wanda: *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, Roma 2001.

Verein Deutscher Archivare, Hg.: *Diplom-Archivarin, Diplom-Archivar heute. Das Berufsbild des gehobenen Archivdienstes*, München 1993.

Walsh, Aidan: *Policy and the Profession*, in: *Irish Museum Association Journal*, vol. 2, 1992, p. 47-53.

Walz, Markus: *Handbuch der ehrenamtlichen Museumsarbeit. Ein Leitfaden für die Praxis*, Münster 2001.