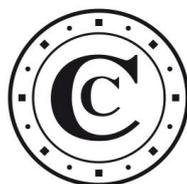


Cour des comptes



RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS,
ORGANISMES ET PERSONNES CONCERNÉS

LA SOCIÉTÉ DES AMIS DU LOUVRE

Exercices 2018 à 2024

Organisme bénéficiant de dons

Décembre 2025

Réponses des administrations, organismes et personnes concernés

Réponses reçues à la date de la publication (11/12/2025)

Réponse de la ministre de la culture	4
Réponse du président de la société des Amis du Louvre	4

Destinataire n'ayant pas d'observation

Monsieur l'ancien président de la société des Amis du Louvre
--

Destinataire n'ayant pas d'observation et ayant répondu après la date de publication

Monsieur le ministre de l'intérieur

Destinataire n'ayant pas répondu

Madame la ministre de l'action et des comptes publics

RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE

Par courrier en date du 7 novembre 2025, en application de l'article L. 143-6 du code des juridictions financières, vous m'avez adressé le rapport sur la gestion de la Société des amis du Louvre pour les exercices 2018 à 2024, et je tiens à vous en remercier.

Je partage avec la Cour l'importance de la contribution de la Société des amis du Louvre à l'exercice de certaines missions essentielles du musée du Louvre. Je ne peux que souscrire aux propositions de la Cour d'un encadrement renouvelé des missions de cette association. Un travail doit être mené afin d'expertiser les meilleures solutions à adopter. Mon ministère y prendra toute sa part, quand bien même il n'exerce pas la tutelle directe de cette organisation.

Je veillerai également à la clarification du cadre dans lequel la politique de fidélisation a jusqu'ici été confiée à la Société des amis. L'hypothèse d'une réinternalisation pure et simple des actions assurées par l'association au sein de l'établissement public devra toutefois être appréciée au regard des contraintes qu'elle ferait peser sur lui, notamment en termes de plafond d'emploi.

Ce faisant, l'objectif poursuivi par mon ministère, dans un contexte où le musée du Louvre est sollicité sur des projets d'ampleur, est de garantir un cadre de gestion efficient entre l'association et l'établissement, afin que la Société des amis reste l'appui précieux qu'elle est auprès du musée depuis 1897.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA SOCIÉTÉ DES AMIS DU LOUVRE

Je vous transmets les observations qu'appelle de ma part, en tant que président de la Société des Amis du Louvre, rapport établi par la Cour des Comptes sur cette association, que vous avez bien voulu me transmettre.

Comme je l'ai déclaré lors de mon audition à la suite de la présentation du pré-rapport de la Cour, la nouvelle gouvernance de la Société des Amis du Louvre (S.A.L), en place depuis l'été 2024, consciente dès son entrée en fonction de la nécessité d'en revoir l'organisation, le fonctionnement et les procédures, s'était déjà engagée dans la voie qu'indique ce texte dont les recommandations recourent largement les orientations déjà fixées lors des débats internes à la Société.

Dans un premier temps, la priorité de la S.A.L est allée à l'amélioration d'un fonctionnement régulier en mettant en place les délégations de signature nécessaires et en s'assurant le dialogue avec le personnel. Ensuite il a été rédigé puis adopté le règlement intérieur qui manquait. Par ailleurs, contact a été pris avec l'Établissement Public du Louvre pour obtenir de sa part un nouveau projet de convention qui régisse les relations entre celui-ci et la S.A.L en se substituant au texte précédent qui, à l'évidence, ne convenait plus. Enfin, la perspective d'une révision des statuts de l'organisation avait fait l'objet d'un premier échange au sein du conseil d'administration.

Dans ce contexte, je peux vous assurer que, comme le préconise le rapport, la S.A.L s'attachera, dans les mois qui viennent, à poursuivre l'évolution de son organisation. Elle entamera la révision de ses statuts et ouvrira le dialogue nécessaire avec l'EPML pour la signature d'un nouveau projet de partenariat et d'une convention de mandat relatif aux cartes d'abonnement pour la fidélisation du public du musée. Quant à l'audit social, il a déjà été mis en œuvre. Ainsi l'essentiel des recommandations de la Cour des Comptes a bien été pris en considération.

Nous assurons la gestion et les relations de nos 70 000 membres grâce à une structure légère et réactive. Notre direction est animée par un bénévolat attentif et impliqué. Je voudrais marquer ma surprise que n'ait pas été relevé le fait que la S.A.L, avec près de 70 000 membres, est aujourd'hui une des plus importantes sociétés d'amis de musée au monde et qu'elle réunit un public très divers. Le fait est qu'elle ne peut être assimilée à une association de mécènes fortunés, ce qu'elle deviendrait inévitablement si on lui retirait toute contribution au programme de fidélisation du Louvre, comme le rapport le préconise. Aujourd'hui, elle attire des membres donateurs de tous horizons, aux moyens souvent modestes alors que les grands donateurs et les grandes entreprises sont plutôt gérés par l'Établissement Public ou son Fonds de dotation.

Certes, il s'agit là d'un modèle original par rapport à d'autres institutions comparables mais le souci de la démocratisation des relations entre le musée et ses visiteurs, à laquelle la S.A.L contribue aurait pu conduire la Cour des Comptes à s'en féliciter. Au lieu d'une relation purement administrative qu'ils entretiendraient avec le musée s'ils n'en étaient que des abonnés, les adhérents de notre association ont le sentiment de participer à une entreprise commune au profit d'une institution à laquelle ils sont attachés. Par ailleurs, la S.A.L devient, grâce à eux, en quelque sorte le porte-parole du public auprès de l'EPML qui, submergé par le nombre, n'a pas les moyens de répondre aux préoccupations exprimées de manière individuelle.

Enfin, notre association établit un lien entre des membres essentiellement français et une institution dont on a parfois l'impression qu'au service de millions de touristes étrangers, elle éprouve des difficultés à assurer sa mission au sein de la communauté nationale. Le Louvre ne doit pas être une enclave dans Paris. La S.A.L par son existence, par ses activités et par son bulletin tente d'y remédier. Ce n'est pas une association classique d'amis de musée et je suis convaincu que c'est une bonne chose. Ne faisons pas entrer dans des cases toutes faites un modèle qui s'en éloigne mais fonctionne au mieux, ce que relève d'ailleurs le rapport.

La cotisation aux Amis du Louvre se compose de deux éléments : l'abonnement au Louvre incluant les frais de gestion (partie non-déductible) et le don inclus dans la cotisation (partie déductible).

De fait, cette comptabilité est celle qui été appliquée par la S.A.L depuis 2018 sur toute la période de contrôle dans l'examen annuel d'équilibre financier entre la S.A.L et l'Établissement public. Elle figure pour l'information des donateurs dans tous les documents d'adhésion.

L'association des Amis du Louvre conditionne la qualité de membre au versement d'un don. Le membre paie donc le don et l'abonnement au Louvre¹.

La Société des Amis du Louvre s'est efforcée de présenter à la Cour une méthode de calcul du montant de la partie non-déductible de la cotisation. Ce calcul est venu étayer la conformité fiscale des tarifs de la gamme des cartes Amis du Louvre tels qu'ils ont été votés par le conseil d'administration du 4 février 2025 et par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 et qui est entrée en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2025.

La gamme Amis du Louvre approuvée par l'AG du 29 avril 2025 et entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2025

	Jeune 18-26		Jeune 26-29		Adhérent		Sociétaire		Bienfaiteur		Mécène	
	simple	double	simple	double	Simple	double	simple	double	simple	double	<	>
											35 ans	35 ans
Tarif	22	35	45	70	95	150	170	250	1200	1 400	2 500	5 000
Abonnement au Louvre	22	35	45	70	70	115	100	160	300	375	300	300
Don	0	0	0	0	25	35	70	90	900	1 025	2 200	4 700

Sur cette base, la S.A.L a entamé depuis le 7 novembre 2025 un dialogue avec l'administration fiscale.

La vente de cartes Louvre qu'opère la S.A.L en y associant un don constitue le modèle original d'appel à la générosité publique des Amis du Louvre et, à ce titre, comme le recommande la Cour, la S.A.L a procédé aux démarches administratives récentes de déclaration d'appel à la générosité du public de son organisation.

À cette première source de générosité, s'ajoutent les dons reçus des membres en plus de la cotisation et les legs, qui marquent une vie de fidélité aux Amis du Louvre.

¹ À noter que pour les jeunes de 18 à 29 ans, c'est leur seule volonté de devenir membre qui est prise en considération, la cotisation ne correspond qu'au coût à tarif réduit de l'abonnement au Louvre. Ils apprennent ainsi à connaître l'association et après 29 ans ils poursuivent, la plupart d'entre eux, en devenant un soutien financier.

Revenu en M€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
Abonnement Louvre	3,2	3,4	3,1	2,2	2,7	3	3,3	3
Don inclus dans cotisations	1,4	1,4	1,6	1,3	1,5	1,7	1,8	1,5
Don hors cotisations	0,2	0,3	0,4	0,6	0,3	0,3	0,4	0,4
Legs	1,6	4,8	0	0,1	2,1	1,1	0,3	1,4
Dons et legs	3,2	6,5	2	2	4	3,1	2,5	3,3
Visites et conférences	0,2	0	0	0	0,2	0,1	0,1	0,1
Autres produits divers	0,1	0,1	0	0	0	0,2	0,2	0,1
Total	6,7	10	5,1	4,2	6,9	6,4	6,1	6,5

Lorsque la Cour écrit que la Société des Amis du Louvre générerait annuellement 0,3 millions de dons, elle ne prend pas en considération son activité de mécénat. Elle omet la partie legs et la partie don associée à la cotisation de membre que la Cour recommande par ailleurs de mettre en évidence. Sur la période de contrôle, la Société des Amis du Louvre a collecté en moyenne par an 3,3 millions de dons et legs.

Dans le cadre du nouveau mandat à établir entre la Société des Amis du Louvre et l'Établissement public (en application de l'article 40 de la loi 2014-1545 20 décembre 2014 et du décret 2016-544 du 3 mai 2016), l'Association reversera au musée le montant encaissé des ventes des cartes déduction faite des frais de gestion. Par ailleurs, l'ensemble des dons collecté et leur emploi figurera ainsi séparément dans le Compte Emploi Ressources.

Comme le souligne justement la Cour, l'action spécifique depuis 2016 de la S.A.L pour les Jeunes et les Familles n'est pas spécifiée dans ses statuts, tout comme le soutien au magazine Grande Galerie financé par une partie des dons des membres. Ne figure pas non plus le rôle devenu essentiel développé par notre Association dans le contexte du Grand Louvre pour faciliter l'accès aux collections du visiteur national confronté à la surfréquentation touristique.

Prenant acte de cette non-conformité, le conseil d'administration de la Société des Amis du Louvre, réuni le 1^{er} octobre 2025 a décidé la mise en œuvre d'une révision des statuts dans les formes prévues pour les associations reconnues d'utilité publique et de l'adaptation de son règlement intérieur aux nouveaux statuts.

Cette décision s'est inscrite plus généralement dans la poursuite des travaux initiés par le nouveau Conseil d'administration dès son élection le 11 juin 2024 pour améliorer la gouvernance de l'Association. À cet égard, depuis le 18 juillet 2025 la S.A.L est dotée d'un règlement intérieur² et le directeur délégué se voit protégé par un cadre formalisé de délégation de pouvoir pour ses décisions de gestion.

Le projet associatif de la S.A.L reste plus que jamais attaché aux deux missions principales que lui ont assignées ses fondateurs : l'enrichissement des collections et l'aménagement de salles pour la présentation des collections au public. Le nouveau Conseil d'administration a tenu toutefois à rappeler la poursuite à égale importance de ces deux missions, alors que les acquisitions avaient été privilégiées jusqu'ici. La SAL a voté ainsi en 2024 et 2025 deux mécénats structurant pour la valorisation des collections du musée : un soutien en faveur du nouveau département des Arts de Byzance à hauteur de 4 M€ incluant le financement de la salle des Trois Monothéismes du nouveau parcours et l'achat à New York du Triptyque Fabergé ayant appartenu au tsar Nicolas II ; un mécénat pluriannuel de 4 M€ sur 4 ans pour le financement complet de la restauration des 24 peintures de la Galerie Rubens. Le premier million a été voté lors du Conseil du 1^{er} octobre 2025.

Le mécénat élargi à l'aménagement de salles, conforme aux statuts, apporte une satisfaction aux membres en les faisant participer à une aventure artistique dans sa globalité. Cet engagement financier significatif peut contribuer utilement à soulager d'autant l'EPML qui peut ainsi mobiliser plus de ressources

² Le règlement intérieur de l'Association a été approuvé par l'Assemblée générale du 4 juin 2025 et déposé sur la plateforme « Démarches simplifiées » le 18 juillet 2025. Depuis le décret 2024-720 du 5 juillet 2024, le règlement intérieur prend effet après déclaration au ministre de l'Intérieur, ce dernier pouvant exercer un contrôle a posteriori (art. D 13-2, II et III créé par décret 2024-720).

pour les grands travaux de sécurisation des collections auxquels il est confronté. L'Association n'a pas vocation à financer des travaux d'infrastructure.

Depuis 2015, la Société des Amis du Louvre s'est par ailleurs engagée à soutenir la revue Grande Galerie en la remettant à tous ses membres, y compris aux jeunes en format digital. Les statuts de 1985 précisent que pour poursuivre sa mission, « la S.A.L fait participer ses membres à la vie et au rayonnement du musée, notamment par son bulletin ». Depuis sa création, l'ensemble des présidents successifs ont insisté dans leurs écrits sur la mission civique de l'Association de développer « le sentiment de patrimoine ». Celui-ci passe par des outils d'information permettant d'accroître la connaissance des collections nationales, et particulièrement du Louvre, auprès du plus grand nombre. À ce titre Grande Galerie, première revue d'art au monde diffusée en langue française, est la publication par excellence qui permet de renforcer le lien des visiteurs avec les collections du musée. Dans cet esprit, notre mission dans les acquisitions et l'aménagement des salles accroît les connaissances de notre patrimoine et l'enrichissement intellectuel.

La révision des statuts et l'établissement formel d'un projet associatif de la Société des Amis du Louvre devrait préciser parmi les missions de l'Association qui sont dans son objet notamment celle ayant pour but de rendre accessible et de diffuser auprès du plus grand nombre sur tout le territoire national la connaissance du patrimoine artistique du Louvre, plus généralement des collections nationales.

Quant aux activités de voyages et de visites en région que propose l'Association, elles sont elles aussi directement rattachées à l'approfondissement de la connaissance des collections du Louvre et à la participation à la programmation hors les murs du musée. Elles constituent un moyen de fidélisation des membres. Il ne s'agit donc pas d'une activité concurrentielle, mais de moyens d'actions rattachés à l'objet non lucratif et d'intérêt général de l'Association. La révision des statuts permettra d'intégrer plus clairement ces actions dans les buts de l'association et les moyens mis en œuvre pour leur réalisation.

La gestion des cartes Jeunes et Familles confiée par l'EPML à la S.A.L depuis 2016 a conduit à des reversements financiers non prévus par les statuts de la S.A.L. En particulier, l'abandon par l'EPML des avantages spécifiques réservés aux jeunes et aux familles détenteurs de cartes a conduit la S.A.L à imputer sur son mécénat les dépenses pour soutenir les jeunes publics et atteindre les objectifs de croissance que les deux parties s'étaient fixés. Dans le cadre du nouveau mandat entre la S.A.L et l'EPML, cette imputation n'existera plus : d'un côté la S.A.L reversera les abonnements encaissés (convention de mandat), de de l'autre les engagements de chacune des parties et leurs modalités de coopération en matière de communication et de contreparties feront l'objet d'un contrat (convention de partenariat), en corrélation également avec le projet associatif.

La Cour des Comptes qualifie de « public vieillissant » les membres de l'Association cédant par là à une image-cliché dépassée depuis longtemps des sociétés d'Amis qui ne reflète pas du tout le dynamisme transgénérationnel spécifique des Amis du Louvre et son modèle original renforcé par l'intégration des cartes jeunes et famille depuis 2016.

Au 31 décembre 2024, la Société des Amis du Louvre comptait 67 342 membres. Sur l'évolution des membres, la Cour cite le nombre de membres en 1995 qui était de 70 000 et écrit que depuis 2012 la croissance du nombre de membres de la S.A.L résulte principalement du transfert à l'Association de la gestion des cartes Jeunes et Famille. Cette analyse ne nous semble pas conforme. Elle omet de prendre en considération les changements dynamiques de périmètre et le renouvellement des publics³.

³ En 1992, la séparation de l'EPML et de la RMN a mis fin aux avantages de la gratuité aux expositions du Grand Palais dont bénéficiaient les membres Sociétaires et les Bienfaiteurs. Les Sociétaires avaient atteint un pic de 22 000 membres à cette date. Le lancement de la carte Sésame par la RMN Grand Palais a eu pour effet de concurrencer le système d'abonnement Amis du Louvre et de rendre moins attractif la cotisation Sociétaire (8000 membres aujourd'hui) dont les avantages se rapprochaient de la carte Adhérent. Les Amis du Louvre ont par la suite signé un accord de partenariat avec la RMN Grand Palais, en obtenant seulement une partie des anciens avantages. En 2010, l'entrée en vigueur de la gratuité de l'accès au Louvre pour les moins de 26 ans a fait perdre à la carte Louvre Jeune tous ses avantages engendrant une chute du nombre de membres dans cette catégorie. C'est pour cette raison que l'EPML a souhaité le retour dans le giron de la S.A.L des Jeunes de - 26 ans.

La Cour ne semble pas prendre suffisamment en compte sur une durée d'exploitation de 30 ans (1995-2025) ce que représente le renouvellement des membres et des générations qui a été accompli par la Société des Amis du Louvre.

En conclusion, la Société des Amis du Louvre est une association de membres donateurs enracinée dans la société civile qui contribue à défendre et développer la fonction civique du musée et des collections nationales auprès d'un large public dynamique de tous âges. Nous tenons à remercier la Cour pour l'exigence de son rapport qui a conforté la S.A.L dans la mise en œuvre de sa gouvernance et la définition d'un projet associatif renouvelé et fidèle au musée du Louvre.
