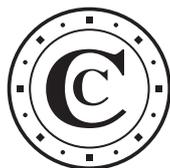


Cour des comptes



ORGANISMES BÉNÉFICIAIRES DE DONS

# LA SOCIÉTÉ DES AMIS DU LOUVRE

Exercices 2018 à 2024

Décembre 2025

# Sommaire

<b>PROCÉDURES ET MÉTHODES</b> .....	5
<b>SYNTHÈSE</b> .....	7
<b>DÉCLARATION DE NON-CONFORMITÉ</b> .....	3
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>CHAPITRE I PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ DES AMIS DU LOUVRE</b> .....	9
<b>I - LES MISSIONS STATUTAIRES ET LE PROJET ASSOCIATIF</b> .....	9
A - Un cadre statutaire à mettre à jour .....	9
B - Un projet associatif à établir .....	10
C - Un conventionnement avec le musée qui doit être révisé .....	12
<b>II - UNE GOUVERNANCE ACTIVE, UNE GESTION DÉFAILLANTE</b> .....	16
A - La gouvernance de l'association .....	16
B - Les faiblesses de la gestion .....	17
<b>III - UNE GESTION DÉFICIENTE DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	20
<b>IV - UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINE</b> .....	23
A - Les résultats depuis 2018 .....	23
B - Un renforcement du bilan et la constitution de réserves .....	24
<b>CHAPITRE II LE RESPECT DES OBLIGATIONS LIÉES À L'APPEL À LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE</b> .....	27
<b>I - DES CARENCES DANS LES OBLIGATIONS DÉCLARATIVES EN MATIÈRE DE GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE</b> .....	27
<b>II - DES DÉFAILLANCES DANS L'ÉLABORATION DU COMPTE EMPLOI DES RESSOURCES DE LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE</b> .....	29
A - Une présentation comptable insuffisamment précise quant à la nature des ressources collectées .....	29
B - Des contrôles limités des experts-comptables et des commissaires aux comptes .....	30
<b>III - UNE INFORMATION FINANCIÈRE INSUFFISANTE ENVERS LES DONATEURS</b> .....	30
<b>CHAPITRE III LA COLLECTE DES RESSOURCES AUPRÈS DU PUBLIC</b> .....	33
<b>I - DES PRODUITS COURANTS PRINCIPALEMENT ISSUS DES « COTISATIONS »</b> .....	34
A - Une grille tarifaire complexe et en partie incohérente .....	34
B - Un suivi insuffisamment précis du nombre d'adhérents .....	36
<b>II - DES LEGS AUX MONTANTS VARIABLES ET DES DONS RELATIVEMENT LIMITÉS</b> .	39
<b>III - UNE PROCÉDURE PEU SÉCURISÉE DE COLLECTE DES DONS ET D'ÉMISSION DES REÇUS FISCAUX</b> .....	39
<b>CHAPITRE IV L'EMPLOI DES RESSOURCES</b> .....	43
<b>I - DES ACQUISITIONS IMPORTANTES D'ŒUVRES D'ART</b> .....	43
<b>II - DES TRANSFERTS FINANCIERS SUBSTANTIELS MALGRÉ DES FRAGILITÉS JURIDIQUES</b> .....	45
A - Un reversement forfaitaire de 15 % au fondement incertain et qui aurait dû être remplacé .....	45
B - Un appui limité du Cercle des mécènes aux projets du Louvre .....	48

C - Un soutien aux publications qui absorbe plus de 10 % des cotisations.....	48
D - Des actions ponctuelles de mécénat hors acquisitions .....	49
<b>III - DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT POUVANT ÊTRE MIEUX ENCADRÉS.....</b>	<b>49</b>
A - Des charges de personnel maîtrisées.....	49
B - Des frais de fonctionnement à encadrer .....	50
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>57</b>

## Procédures et méthodes

### **Les rapports de la Cour sur les organismes bénéficiant de dons**

En application des dispositions de l'article L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- elle contrôle le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- elle vérifie la conformité des dépenses financées par des dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme bénéficiaire.

Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (notamment ses articles R. 143-28 et suivants). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont adressées au représentant légal de l'organisme (article L. 143-2) et publiées (article R. 143-18) avec la réponse de l'intéressé. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit leur transmission par la Cour (article L. 143-2).

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 143-2 et article D. 143-29), accompagnée d'une synthèse du rapport. Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. En application des dispositions de l'article 1378 *octies* du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Dans ce cadre, la Cour des comptes a vérifié la conformité des dépenses engagées aux objectifs de l'Association des Amis du Louvre (SAL), conformément aux dispositions de l'article L. 111-10 du code des juridictions financières sur les exercices 2018 à 2024.

Ce rapport a été élaboré par la troisième chambre de la Cour. L'ouverture du contrôle a été notifiée le 19 février 2025 au Président de la SAL, à la Présidente directrice générale de l'établissement public du musée du Louvre (EPML), au secrétaire général du ministère de la culture, à la directrice générale des finances publiques, au directeur général des patrimoines et de l'architecture, à la directrice des affaires juridiques du ministère de l'intérieur et à la direction du budget. L'entretien d'ouverture du contrôle avec le directeur général a eu lieu le 11 mars 2025. L'entretien de fin de contrôle est intervenu le 30 juin 2025.

L'instruction s'est appuyée sur des questionnaires écrits et des entretiens avec les personnels du Fonds de dotation du musée du Louvre (FDML), de l'EPML et de la SAL, des responsables du ministère de la culture, de l'intérieur, de l'économie et des finances. Des visites des locaux ont été effectuées ainsi qu'un contrôle sur pièces et sur place.

Le contrôle a fait l'objet d'une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé le 5 septembre 2025 à MM. Prat et Araud, présidents de la Société des Amis du Louvre (SAL) de juin 2016 à juin 2024 pour le premier et depuis lors pour le second, M. Martinez et Mme des Cars, présidents-directeurs du musée du Louvre d'avril 2013 à septembre 2021 pour le premier et depuis lors pour la seconde, M. Allaire, secrétaire général du ministère de la culture, Mme Verdier, directrice générale des finances publiques et Mme Léglise, directrice des libertés publiques et des affaires juridiques. Ceux-ci ont répondu entre le 3 et le 15 octobre 2025 ; MM. Prat et Martinez n'ont pas adressé d'observations à ce rapport.

À l'issue de la phase contradictoire, ont été auditionnés par la troisième chambre, les 14 et 16 octobre 2025, le président de SAL, le directeur général du FDLM, la présidente directrice générale de l'EPML, le directeur général des patrimoines et de l'architecture et la direction du budget.

\*

\*\*

Le présent rapport délibéré le 27 octobre 2025, par la troisième chambre, présidée par M. Meddah, président de chambre, et composée de M. Rolland, président de chambre maintenu, Mmes Oltra-Oro et Bergogne, conseillères maîtres, MM. Potton, Aubert et Mousson, conseillers maîtres, Mme Haguenauer et M. Bouillon, conseillers maîtres en service extraordinaire. M. Peillon, conseiller maître en service extraordinaire, M. Valette-Valla, conseiller référendaire, M. Barry, conseiller référendaire en service extraordinaire, M. Moya, vérificateur, en tant que rapporteurs et, en tant que contre-rapporteuse, Mme de Mazières, conseillère maître.

\*

\*\*

Il a ensuite été examiné le 4 novembre 2025 par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de de M. Moscovici, Premier président, M. Hayez, rapporteur général, Mme Camby, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune, M. Cazé, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Oseredczuk, président de section, représentant Mme Thibault, présidente de la cinquième chambre, M. Albertini, Mme Mouysset, Mme Daussin-Charpantier et Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes et de Mme Hamayon, Procureure générale, entendue en ses avis.

\*

\*\*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

## Synthèse

Afin de rendre compte de l'ensemble de la gestion et des flux financiers du musée du Louvre, la Cour des comptes a contrôlé en même temps que l'établissement public du musée du Louvre (EPML)<sup>1</sup>, le Fonds de dotation du musée du Louvre (FDML)<sup>2</sup>, ainsi que la Société des Amis du Louvre (SAL), qui font chacun l'objet d'un rapport publié.

Association fondée en 1897 pour aider le Louvre et la Réunion des Musées Nationaux, qui avait été constituée peu avant, à enrichir les collections du musée face à la concurrence des autres grands musées européens et américains, la SAL est la plus ancienne et plus importante des sociétés des amis contribuant au mécénat financier de l'Établissement public du musée du Louvre, aux côtés de la Société des Amis du Musée Delacroix<sup>3</sup> et les *American Friends of the Louvre*.

Pendant la période sous revue, l'association a été présidée par M. Louis-Antoine Prat et M. Gérard Araud (de juin 2016 à juin 2024 pour le premier, depuis lors pour le second). Reconnue comme d'utilité publique par décret du 14 septembre 1898, la SAL est régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association. Selon l'article premier de ses statuts, elle a pour objet d'« *enrichir les collections du Musée du Louvre et d'aider à l'amélioration de l'aménagement du Musée* ». Cette mission contribue à la notoriété de la SAL, comme association des amis de musées la plus connue du pays et appréciée des amateurs notamment des collections de peintures et d'objets des XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles.

L'article 2 de ses statuts définit quant à lui les moyens susceptibles de recueillir les ressources nécessaires à cet objectif : « *les moyens d'action de l'Association consistent à [...] faire des démarches en vue de susciter des libéralités ou des prêts de mécènes français ou étrangers, se procurer par des conférences, des expositions, etc. les ressources nécessaires à la réalisation de son objet* ». À partir des ressources issues des adhésions, des donations et legs, la SAL acquiert donc des œuvres pour le compte de l'EPML ou participe au financement d'acquisitions ou de travaux de muséographie du Musée. Elle a également développé des actions propres aux sociétés d'amis ou d'anciens élèves, comme des visites guidées, des conférences, des voyages en France et à l'étranger.

Cette position éminente s'accompagne de responsabilités renforcées, auxquelles l'association ne répond pas de manière pleinement satisfaisante. De nombreuses fragilités structurelles affectent son cadre statutaire et organisationnel, la gestion des ressources humaines ainsi que le respect des obligations liées à l'appel à la générosité du public.

Bien qu'un règlement intérieur ait été récemment adopté, les textes régissant l'association demeurent incomplets et doivent encore être mis en conformité avec les statuts types applicables aux associations reconnues d'utilité publique, seuls à même de fonder un règlement intérieur régulier. En outre, les activités aujourd'hui conduites par l'association s'écartent

---

<sup>1</sup> *L'Établissement public du musée du Louvre*, rapport public thématique, novembre 2025.

<sup>2</sup> *Le fonds de dotation du musée du Louvre*, observations définitives, novembre 2025.

<sup>3</sup> Le musée Delacroix est géré par l'EPML.

sensiblement de ses missions statutaires d'origine, centrées sur l'enrichissement des collections et l'amélioration de l'aménagement du musée. La convention-cadre conclue avec le musée du Louvre prévoit de nombreux dispositifs de suivi des contreparties réciproques, qui n'ont pas été appliqués et doivent être mis en conformité avec les règles de gestion publique.

La gestion de l'association est également insuffisamment organisée. Des délégations de pouvoirs n'ont été formalisées que récemment, le contrôle interne demeure lacunaire et la gestion des ressources humaines présente des insuffisances caractérisées, susceptibles d'affecter le respect des droits des salariés.

Enfin, les exigences de conformité des dépenses engagées aux objectifs de l'association, prévues par la législation relative aux organismes bénéficiant de dons ouvrant droit à avantage fiscal ne sont pas pleinement respectées : d'une part, des imputations comptables erronées, en assimilant dons et cotisations, perturbent l'appréciation de la conformité de l'emploi des dons aux objectifs de l'association ; d'autre part, une part significative des dépenses ne se rattachent pas aux objectifs de l'association tels qu'énoncés dans ses statuts.

En définitive, si la contribution de la SAL au soutien du Louvre reste précieuse, une modernisation urgente de ses pratiques et de son cadre de fonctionnement s'impose. La révision de ses statuts, la clarification de sa gouvernance, la sécurisation de ses procédures internes et le respect scrupuleux de ses obligations déclaratives et comptables constituent autant de leviers à activer pour garantir la continuité de son action dans un cadre conforme aux principes d'intérêt général, de transparence et de bonne gestion.

#### **Chiffres clefs pour l'année 2024<sup>4</sup>**

Membres : 67 342, soit 49 301 adhérents, 8 071 sociétaires, 890 bienfaiteurs, 192 mécènes, 5 648 jeunes et 3 240 enfants.

Effectifs : 9 emplois, dont 6 contrats à durée indéterminée (CDI) et 3 contrats à durée déterminée (CDD).

Recettes réelles (hors écritures d'ordre) : 6,1 M€ dont :

- 5,1 M€ de cotisations ;
- 0,3 M€ de dons ;
- 0,3 M€ de legs.

Charges réelles (hors écritures d'ordre) : 4,5 M€ dont

- 0,9 M€ d'acquisitions pour le Louvre (2,7 M€ en moyenne de 2018 à 2024) ;
- 2 M€ de soutien au Louvre ;
- 1,6 M€ de charges de fonctionnement dont 0,6 M€ de charges de personnel.

Placements et disponibilités : 8,4 M€.

<sup>4</sup> Source : Cour des comptes d'après les données de la SAL.

## **Déclaration de non-conformité**

À l'issue du contrôle de l'association Société des Amis du Louvre (SAL) pour les exercices 2018 à 2024, la Cour atteste, en application des dispositions de l'article L 111-10 du code des juridictions financières, que les dépenses engagées n'ont pas été conformes, pour ces exercices, aux objectifs poursuivis par l'association, pour les motifs suivants :

- des imputations comptables erronées, assimilant dons et cotisations, perturbent l'appréciation de la conformité de l'emploi des dons aux objectifs de l'association ;
- une part significative des dépenses ne se rattachent pas aux objectifs de l'association tels qu'énoncés dans ses statuts.



## Recommandations

1. Réviser d'ici juin 2026 les statuts de la Société des Amis du Louvre afin de les rendre conformes aux statuts type d'une association reconnue d'utilité publique (publication de la déclaration au Journal Officiel ; règles concernant les membres ; missions et modalités de délibération des instances de gouvernance ; règles de déontologie des membres et des instances) (*Société des Amis du Louvre*).
2. Adopter d'ici juin 2026 une convention entre la Société des amis du Louvre et l'établissement public du musée du Louvre conforme à la réglementation applicable à la gestion publique et aux statuts révisés de l'association (*Société des Amis du Louvre, Établissement public du musée du Louvre, ministère de la culture*).
3. Diligenter avant la fin de l'année 2025 un audit social indépendant (*Société des Amis du Louvre*).
4. Solliciter avant la fin de l'année 2025 l'administration fiscale sur la possibilité d'un rescrit fiscal concernant le mécénat (*Société des Amis du Louvre*).



## Introduction

La Société des Amis du Louvre (SAL) est fondée en 1897 et devient une association reconnue d'utilité publique par décret du 14 septembre 1898. Déplorant la modicité des ressources dont dispose le musée du Louvre pour accroître ses collections et conscients de la nécessité d'épauler la Réunion des musées nationaux (RMN), créée deux ans auparavant, par une institution complémentaire, ses fondateurs espèrent que l'appel à l'initiative privée pourra remédier à l'insuffisance des moyens financiers de l'État face à la concurrence étrangère, notamment celles de la *National Gallery* de Londres et des musées de Berlin, plus richement dotés que le Louvre.

Dans sa longue histoire, la SAL a notamment acquis pour le Louvre des chefs-d'œuvre tels que *La Pietà de Villeneuve-lès-Avignon* (1905) ou *Le Bain turc* d'Ingres (1911).

Les relations entre les dirigeants de l'association et ceux du musée ont pu varier dans l'histoire mais la présence de mécènes et collectionneurs à la direction de l'association a toujours permis une proximité importante<sup>5</sup> avec les conservateurs de l'établissement public du musée du Louvre (EPML) qui s'illustre par le fait, par exemple, que les conseils d'administration et les assemblées générales de la SAL se tiennent dans la salle du Conseil et l'Auditorium du Musée<sup>6</sup> ou que la SAL siège au sein de la commission des acquisitions de l'Établissement.

Afin de rendre compte de l'ensemble de la gestion et des flux financiers du musée du Louvre, la Cour des comptes a contrôlé en même temps que l'établissement public du musée du Louvre (EPML), le Fonds de dotation du musée du Louvre (FDML), ainsi que la SAL, qui font chacun l'objet d'un rapport publié.

Le présent rapport, après une présentation de l'association (chapitre I), examine successivement le respect par l'association des obligations liées à l'appel à la générosité du public (chapitre II), la collecte des ressources auprès du public (chapitre III) et l'emploi de ces ressources en missions sociales et en frais de fonctionnement (chapitre IV).

---

<sup>5</sup> Cette proximité s'illustre par la présence d'un membre de la SAL au conseil d'administration (CA) de l'EPML en qualité de personne qualifiée, jusqu'en 2016.

<sup>6</sup> Mise à disposition à titre gracieux.



# Chapitre I

## Présentation de la Société des Amis du Louvre

Partenaire historique du musée du Louvre, la SAL intervient à la fois comme soutien aux acquisitions et comme opérateur de la fidélisation du public. Cette position singulière impose que son cadre statutaire, sa gouvernance, sa gestion et l'utilisation de ses ressources soient pleinement conformes aux exigences applicables aux associations reconnues d'utilité publique.

### I - Les missions statutaires et le projet associatif

L'action de la SAL repose sur un double socle : un cadre statutaire, librement déterminé par ses membres fondateurs, et un projet associatif, notamment au service de l'enrichissement des collections nationales. Pour une association reconnue d'utilité publique (Arup), ce socle doit être à la fois juridiquement robuste, conforme aux prescriptions du droit commun, et porteur d'une vision partagée et compatible avec les missions du musée. Dans ce contexte, les développements qui suivent analysent successivement la conformité du cadre statutaire de la SAL, la nature et l'état d'avancement de son projet associatif, et les enjeux liés à la convention qui la lie à l'établissement public du musée du Louvre.

#### A - Un cadre statutaire à mettre à jour

Les statuts de la SAL précisent son objet social, choisi librement par ses membres, qui doit être licite, sous peine d'être annulé et l'association dissoute par le juge judiciaire. Cet objet borne également son champ d'action.

L'article 1<sup>er</sup> des statuts susmentionnés, modifiés en 1985, prévoit que l'association dite « Société des Amis du Louvre » a pour but d'enrichir ses collections et d'aider à l'amélioration de l'aménagement du Musée. Ses statuts sont inadaptés au regard de certaines recommandations des statuts types des associations reconnues d'utilité publique (Arup)<sup>7</sup>, approuvés par le Conseil d'État dans son avis du 19 juin 2018 et rendus publics par le ministre de l'intérieur le 6 août 2018.

---

<sup>7</sup> Ces normes constituent des lignes directrices par lesquelles le ministre de l'intérieur entend fixer les orientations générales en vue de l'exercice de son pouvoir dans le cadre de la procédure de reconnaissance ou de renouvellement d'utilité publique d'une association.

### **Écarts des statuts de la SAL au regard des statuts-type des Arup**

- 1- La publicité des déclarations au Journal Officiel n'est pas réalisée ;
- 2- La situation des membres (agrément par le conseil d'administration ; moyens de défense en cas d'exclusion, suivi et perte de la qualité de membre ; droit des membres) n'est pas encadrée ;
- 3- La gouvernance (les missions et modalités de délibération des instances : assemblée générale, conseil d'administration, bureau) est insuffisamment formalisée ;
- 4- La déontologie des membres et des instances ne fait pas l'objet d'un encadrement défini.

L'absence de conformité des statuts entrave en outre l'adoption de certains actes indispensables au fonctionnement quotidien et régulier de la SAL. L'article 23 des statuts prévoit ainsi que « *le règlement intérieur préparé par le Conseil d'Administration et adopté par l'Assemblée Générale est adressé à la Préfecture de Paris* ». Un projet de règlement a été récemment adopté par l'assemblée générale du 29 avril 2025, mais le règlement intérieur<sup>8</sup> qui en est issu devrait s'adosser à des statuts conformes aux statuts types retenus pour les associations reconnues d'utilité publique. L'absence d'un cadre statutaire à jour fragilise juridiquement le règlement intérieur récemment adopté.

Cette situation présentait par ailleurs des risques juridiques majeurs pour la structure et ses dirigeants en l'absence, notamment, de délégations de pouvoirs jusqu'en juillet 2025.

L'association doit se rapprocher du ministère de l'intérieur pour mettre en œuvre dans les douze mois les actualisations nécessaires. À cet égard, la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ) offre un accompagnement des associations dans la rédaction de nouveaux statuts, respectueux du cadre juridique applicable aux structures reconnues d'utilité publique.

## **B - Un projet associatif à établir**

Le projet associatif est constitué des différents objectifs fixés par les organes statutairement compétents de l'association pour réaliser l'objet social. En pratique, l'objet et le projet associatif sont deux notions largement assimilables, à ceci près qu'un projet associatif distinct et formalisé n'est pas obligatoire, contrairement à l'objet social mais recommandé s'agissant d'une Arup.

À cet égard, l'association se borne à préciser que la SAL a pour but de concert avec les conservateurs et la direction du Louvre « *d'enrichir les collections du Musée et d'aider à l'amélioration de son aménagement* ». <sup>9</sup> Elle ne dispose pas de document de cadrage ou d'orientations stratégiques, élaboré de façon transparente par les instances idoines, susceptible de fixer les priorités pour la structure et ses salariés, en recette comme en dépense. S'agissant

---

<sup>8</sup> Un arrêté du 8 novembre 2024 fixe les éléments devant obligatoirement figurer dans le règlement intérieur d'une association et d'une fondation reconnues d'utilité publique.

<sup>9</sup> L'association indique en effet : « *Nous sommes très fidèles depuis l'origine à ce projet inscrit dans nos statuts, car il est suffisamment large et illimité pour permettre de faire évoluer nos missions sociales en fonction des époques, de la sensibilité du public du Louvre, des équipes du Louvre, de sa Présidence, et de ses conservateurs.* »

d'une Arup dont la gestion doit se professionnaliser et les priorités d'actions s'affirmer, l'élaboration d'un tel document sera utile.

Le projet de l'association peut aussi résulter des engagements pris à l'égard du Musée. Le préambule de la convention de partenariat du 20 juillet 2015 qui lie l'EPML à la SAL (ci-après la convention) détermine des objectifs d'action de façon précise concernant la stratégie de développement du mécénat individuel en « *fixant un objectif commun de développement substantiel<sup>10</sup> des adhérents* ».

La formalisation et la diffusion d'une stratégie propre à la stratégie de mécénat de la SAL favoriserait la visibilité de son activité au sein du musée et permettrait une meilleure compréhension des enjeux par l'ensemble des acteurs comme une meilleure articulation avec le Fonds de dotation créé en 2009. Le mécénat est en effet une activité stratégique pour le musée du Louvre. Il constitue un des piliers de financement de l'établissement et présente également un enjeu en termes d'image et de rencontre entre les publics et les collections. Pour autant, le mécénat ne fait pas l'objet d'un document stratégique qui permettrait de suivre et d'assurer la continuité de son développement, la coordination de ses actions et la définition des ressources nécessaires à leur réalisation.

La présence de deux structures de droit privé prospectant les personnes physiques résidant en France pouvant donner ou léguer est une chance, sous la réserve qu'une organisation et une répartition des rôles soient assurées. Un projet associatif pour la SAL serait une contribution utile à la définition de cette stratégie partagée et valorisée comme l'action conduite en régions, l'offre éditoriale pour les enfants ou le financement d'activités pour les familles à l'Auditorium du Louvre.

#### **Les *American Friends* du Louvre (AFL), la Société des Amis américaine**

Les AFL sont une société à but non lucratif, créée en 2002 dont l'objectif est de soutenir le financement de projets menés par l'établissement, de sensibiliser le public américain aux collections du musée et de promouvoir les relations entre le musée et les institutions américaines. En tant qu'organisation à but non lucratif, les dons versés par les résidents américains sont déductibles fiscalement.

Les projets pouvant être mécénés sont présentés lors des conseils d'administration des AFL, qui ont lieu deux fois par an, traditionnellement en novembre à New York et en juin à Paris lors du voyage annuel du « *Chairman circle* ». Les membres du conseil sélectionnent les projets qu'ils souhaitent soutenir en fonction de leurs intérêts, ce qui permet d'accorder la stratégie du musée à celle des AFL.

Alors que les AFL peuvent travailler de concert avec le Fonds de dotation du Louvre pour les donateurs américains, la SAL n'entretient pas de lien avec les AFL. Son apport à l'EPML est irrégulier et limité par rapport à la SAL ou au Fonds de dotation<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Les services de l'EPML ont pu évoquer en 2014 un objectif de 100 000 membres, mais cette cible n'a jamais été défini contractuellement depuis lors.

<sup>11</sup> En 2018, 874 366 € ; en 2019, 619 706 € ; en 2021, 1 246 794 € ; en 2022, 2 023 899 € ; en 2023, 1 451 412 € et en 2024, 2 539 €.

## C - Un conventionnement avec le musée qui doit être révisé

La SAL est liée au Louvre par plusieurs conventions, notamment une convention d'occupation et surtout une convention intitulé « convention-cadre de partenariat ».

La Cour a déjà relevé dans son dernier rapport sur le musée du Louvre en 2017 que la relation entre le musée et l'association repose sur un principe quelque peu surprenant et atypique selon lequel l'essentiel des dons apportés par l'association provient des ressources de la gestion de cartes d'accès au musée dont ce dernier lui confie la gestion, alors que les associations d'amis<sup>12</sup> se limitent généralement à fédérer des donateurs pour financer des acquisitions ou divers types de projets, à l'image des *American friends*.

Depuis 2015, la SAL est donc devenue l'opérateur de la fidélisation des publics du Musée.

### Un transfert d'une mission de service public à une entité privée devenu « opérateur de fidélisation de l'établissement public »

La politique des publics<sup>13</sup>, et particulièrement la définition d'une politique tarifaire, est partie prenante des missions de service public d'un établissement public muséal, singulièrement comme le Musée du Louvre qui bénéficie de la qualité de Musée de France relevant de l'État<sup>14</sup>.

La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France précise en effet, dans son article 7, que « Les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser leur accès au public le plus large. Dans les musées de France relevant de l'État, les mineurs de dix-huit ans sont exonérés du droit d'entrée donnant accès aux espaces de présentation des collections permanentes. Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions sont assurées par des personnels qualifiés. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées. ». Cette disposition, toujours applicable, est désormais codifiée à l'article L442-6 du code du patrimoine.

<sup>12</sup> La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France précise bien dans son article 8 que « *Pour l'accomplissement des missions qui leur sont dévolues, les musées de France peuvent établir, sous forme de convention, des relations de partenariat avec les personnes morales de droit privé à but non lucratif qui se fixent pour objet de contribuer au soutien et au rayonnement des musées de France.* »

<sup>13</sup> Un arrêté ministériel du 31 décembre 2020 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines et de l'architecture précise à cet égard que « *La politique des publics présente plusieurs volets :*  
- *assurer le développement des pratiques culturelles, de l'action éducative et pédagogique en direction des publics,*  
- *veiller à l'amélioration des conditions d'information, d'accueil et de confort du public et contribuer à la cohérence et à l'orientation des politiques tarifaires,*  
- *œuvrer à la mise en place de politiques de développement culturel appliquées à l'éducation artistique, aux publics spécifiques et à la formation aux métiers de la médiation,*  
- *participer à la politique de diffusion scientifique et culturelle et coordonner la politique de valorisation culturelle.* ».

<sup>14</sup> L'appellation « Musée de France » a été créée par la loi du 4 janvier 2002. Ainsi, est considéré comme « Musée de France », au sens de cette loi, « *toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public* » (Art. L. 410-1 du code du patrimoine).

En écho à cette disposition législative, l'article 17 des statuts de l'EPML<sup>15</sup> vient rappeler que « *Le conseil d'administration règle par ses délibérations les affaires de l'établissement. [...] 4° Il délibère sur la politique tarifaire de l'établissement et fixe les droits d'entrée et les tarifs des prestations annexes et des redevances dues à raison des autorisations d'occupation temporaire des immeubles remis en dotation à l'établissement public* »<sup>16</sup>.

La SAL est liée au musée *via* une convention dont la dernière version a été présentée au conseil d'administration du musée en juin 2015 puis signée en juillet 2015. Cette délégation d'activité à la SAL s'est faite sans formalisme, ni publicité ou mise en concurrence propre à une délégation de service publique.

Ce contrat de droit public redéfinit les modalités des contributions versées par la SAL au musée à travers :

- La stratégie d'acquisition de la SAL : l'ancienne convention ne formalisait pas la stratégie d'acquisition de la SAL, ce qui pouvait générer un manque de coordination avec la stratégie d'acquisition du musée. Le choix des acquisitions se fait en collaboration avec le musée, qui propose une sélection d'œuvres correspondant aux priorités de l'établissement. Le choix des acquisitions est ensuite arbitré lors du conseil d'administration de la SAL ;
- La campagne *Tous Mécènes !* : les relations entre la SAL et le musée au sujet de la campagne *Tous Mécènes !* n'étaient pas formalisées avant cette nouvelle convention. Ceci a pu générer un manque de coordination entre les deux parties, notamment en termes de communication.

La Cour avait déjà pu relever que les termes de la précédente convention de 2009 n'avaient pas été respectés<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Établissement public du musée du Louvre.

<sup>16</sup> La convention de 2015 dont il est question ici reprend en son préambule les dispositions du décret statutaire mais omet de rappeler ce 4°.

<sup>17</sup> « *Dans le cadre de son précédent contrôle, la Cour rappelait que pour évaluer le bilan financier du dispositif, il convenait de déterminer si la carte d'accès illimité était justement facturée, c'est-à-dire si sa valeur était comparable à l'avantage qu'elle procure et si l'intermédiaire qui la distribue, en l'occurrence la SAL, est efficient* » Cour des comptes, EPML, 2017.

### Des alertes récurrentes de la Cour des comptes

En 1995, la Cour indiquait ainsi : « L'existence de la SAL pose aujourd'hui deux problèmes : En premier lieu le monopole qu'elle détient, de fait et par un usage séculaire, sur la distribution, à travers l'adhésion, d'avantages divers, réduit les possibilités d'action du musée lui-même vis-à-vis de son public. L'établissement n'a pas pu, jusqu'à présent, mettre en œuvre une politique cohérente et globale de fidélisation du public (abonnements, cartes de fidélité, ...) qui ne pouvait que le mettre en concurrence directe avec la SAL. Il s'est résolu à ne créer qu'une carte de fidélité limitée qui ne fait que compléter les avantages offerts aux membres de la SAL. La SAL, ensuite, bénéficie d'une recette d'abonnement qui revient de droit au musée et qu'il encaisserait lui-même s'il vendait les cartes d'abonnement couvrant les avantages qu'il réserve aux membres de la société. Sans doute le Musée tire-t-il indirectement parti des ressources dont il se prive grâce aux dons d'œuvre d'art qu'il reçoit, mais si l'établissement public reprenait à son compte la vente de ces avantages il bénéficierait aujourd'hui d'une recette brute comprise entre 12 et 15 MF lui permettant de dégager un complément de ressources destinées à l'action culturelle de 7 à 9 MF, la part reversée à la RMN s'établissant alors entre 5 et 6 MF soit presque autant que ce que la société consacrait en moyenne à l'enrichissement des collections sur les six dernières années. »

En 2001, la Cour observait qu'« il est proposé de relever l'absence de bilan des apports respectifs, alors même que la convention précitée du 23 février 1998 subordonnait les engagements des parties à une évaluation périodique de l'équilibre de leurs efforts financiers respectifs, tout en prenant acte d'une part de l'engagement du musée à procéder prochainement à l'établissement d'un tel bilan, et d'autre part, de la demande formulée par la Société des Amis du Louvre à la RMN. »

En 2008, elle indiquait qu'« en conclusion de cette observation, force est de constater que les mises en garde de la Cour n'ont pas été suivies d'effet. Les termes de la précédente convention n'ont pas été respectés, et le Louvre comme la SAL se sont contentés d'une application a minima de la convention. La SAL s'est refusée, au nom du respect de son autonomie, à communiquer les informations requises, et le Louvre s'est satisfait de données financières très succinctes, se résignant à cette situation pour éviter tout conflit avec une société par ailleurs très institutionnalisée, et désirant au contraire élargir les missions confiées à la SAL. L'examen du bilan financier de l'avantage conféré par le Louvre à cette association montre en outre qu'il y a plutôt une dégradation du retour pour le Louvre, alors que le mécénat est par ailleurs en plus développement. En outre le bilan financier n'inclut pas la dépense fiscale liée à l'activité de l'association, qui viendrait s'ajouter, et que l'on peut estimer à environ 2 M€. En outre le Louvre s'est toujours refusé à diversifier l'offre d'abonnement et n'a jamais mis en place un dispositif de fidélisation au Louvre concurrent de celui de la SAL. »

Enfin en 2017, la Cour insistait : « La Cour ne peut que réitérer sa recommandation de procéder à l'examen périodique de cet équilibre financier prévu par les conventions successives. Au-delà, les relations entre la SAL et le musée sont un entrelacs de contributions réciproques qui n'a pas gagné en simplicité ces dernières années (contribution obligatoire nouvelle de la SAL au Louvre, achat par l'association d'exemplaires de la revue trimestrielle du musée permettant d'en soutenir la diffusion, diversification des actions de la SAL en faveur du Louvre, création parallèle du Fonds de dotation du Louvre). Il manque aussi de cohérence puisqu'il voit le Louvre confier à l'association la gestion de sa politique de fidélisation, alors qu'il pourrait la gérer lui-même comme la plupart des autres musées, en attendant en retour un financement de projets ou d'acquisitions conforme à ses attentes, qu'il pourrait, là encore, assurer lui-même »

Ce constat s'impose à nouveau en 2025 s'agissant de la mise en œuvre de la convention de 2015.

## 1 - L'absence de tout progrès dans l'examen périodique de l'équilibre financier

L'absence de tout progrès dans l'examen périodique de l'équilibre financier entre les deux partenaires, prévu par la convention, est marquant. L'article 5 de la convention précise pourtant que « *chaque année, il est procédé au calcul de l'équilibre financier des efforts consentis par les deux parties. Cet équilibre s'apprécie en comparant, sur la période écoulée de la convention et sur la dernière année pleine* ». Si la SAL, à l'occasion du rapport annuel de son trésorier, fournit des éléments réguliers et chiffrés de nature à défendre sa vision du partenariat<sup>18</sup>, l'EPML s'est dispensé du respect d'une recommandation de la Cour maintes fois réitérée<sup>19</sup> alors qu'un rapprochement est nécessaire pour la sincérité de l'information financière<sup>20</sup>. Plus généralement, l'essentiel des clauses relatives à la gouvernance et à la comitologie n'a pas été suivi d'effet.

## 2 - De multiples stipulations non mises en œuvre

Afin d'améliorer la gouvernance et le partage d'informations<sup>21</sup>, une comitologie devait être mise en place entre le musée et son association. Comme pour la convention de 2009, sa mise en œuvre s'avère lacunaire, lorsqu'elle existe. Plusieurs carences peuvent ainsi être relevées, qu'elles concernent le fonctionnement des instances de dialogue ou la mise en œuvre d'engagements contractuels :

- l'absence de réunion des comités de suivi : L'article 3-6 de la convention prévoyait l'instauration d'un comité de suivi bipartite, qui ne s'est pas réuni sous cette forme. Cet article a été supprimé par l'avenant du 4 novembre 2019 (mais entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2019) qui prévoit en son article 6 l'établissement d'un comité de suivi de la convention ;
- l'absence de réunion des comités des fichiers et marketing. L'avenant du 4 novembre 2019 a instauré un comité opérationnel pour la gestion des fichiers devant se réunir une fois par mois ainsi qu'un comité marketing mensuel, ayant notamment pour but de mener des réflexions communes sur des actions ;
- l'absence de réunion du comité du mécénat instauré par l'avenant n°4 de 2022. Les réunions évoquées ne font pas l'objet d'un formalisme pourtant indispensable au regard

---

<sup>18</sup> Par exemple, envoi des éléments prévus le 7 octobre 2021 par le Président de la SAL à la présidente directrice générale (PDG) de l'EPML.

<sup>19</sup> « *La Cour ne peut que réitérer sa recommandation de procéder à l'examen périodique de cet équilibre financier prévu par les conventions successives* ». Cour des comptes, EPML, 2017.

<sup>20</sup> Les montants de dons évoqués par l'EPML ne correspondent pas à ceux mentionnés par la SAL dans les rapports de son trésorier ; les charges d'occupation du domaine et de location d'espace ne sont pas concordantes. L'EPML enregistre un reversement au titre de la gestion des cartes du Louvre, qui ne figure pas en tant que tel dans le compte d'exploitation de la SAL.

<sup>21</sup> « *Une instance de concertation, ayant notamment pour but de mener des réflexions communes sur des actions relatives à la promotion de l'adhésion, à l'enrichissement de ses programmes, au développement des libéralités au profit de la Société des Amis du Louvre et du musée du Louvre, est mise en place.* »

des enjeux et des tensions existantes entre les parties prenantes (régularité, ordre du jour, relevé de décisions, suivi) relevé par l'avenant lui-même<sup>22</sup> ;

- le suivi à améliorer des membres ou salariés de la SAL siégeant à la commission des acquisitions et au comité de rédaction de Grande Galerie ;
- l'absence d'établissement d'une convention de mandat pour le reversement des recettes issues des cartes d'adhésion pour lesquelles il était prévu (cf. article 4-1 dernier alinéa) que les dispositions issues du décret d'application sur les conventions de mandat soient automatiquement mises en œuvre dès sa publication, qui est intervenue en 2016<sup>23</sup>.

L'absence de respect des stipulations de cette troisième convention, dans le prolongement du défaut de mise en œuvre des précédentes, doit inviter les parties, à réviser ce document afin, notamment, de garantir pour l'EPML une gestion publique conforme aux règles applicables et pour la SAL des engagements conformes à l'objet social d'une association reconnue d'utilité publique. L'adoption d'une convention conforme doit être recherchée dans les douze mois.

## II - Une gouvernance active, une gestion défaillante

La qualité de la vie associative est un critère important pour s'assurer de la réalité des objectifs associatifs poursuivis.

### A - La gouvernance de l'association

L'article 5 des statuts prévoit que l'association est administrée par un conseil composé de 32 membres, élus au scrutin secret pour quatre ans par l'assemblée générale et choisis dans les catégories de membres dont se compose cette assemblée. On peut relever également la présence d'agents publics comme « *Le Directeur des Musées de France, le Directeur du Louvre, les Conservateurs en chef des départements du Musée du Louvre, ou en cas d'absence ou d'empêchement, le représentant désigné par eux, peuvent assister aux délibérations du Conseil, avec voix consultative, sans cependant prendre part au vote* ».

Le conseil choisit parmi ses membres, au scrutin secret, un bureau composé d'un président, de deux vice-présidents, d'un secrétaire général, d'un trésorier, d'un secrétaire général adjoint et d'un trésorier adjoint. Le conseil se réunit au moins trois fois par an. Le seuil de 50 % des membres, fixé pour atteindre le quorum, est respecté lors des séances.

Le bureau est élu pour quatre ans. La rédaction actuelle des statuts prévoit, pour chacune des instances définies, un nombre minimal de réunions annuelles qui est respecté dans l'ensemble. Si les statuts devraient définir plus précisément la répartition des pouvoirs au sein de la structure (répartition équilibrée, véritables pouvoirs de contrôle), Néanmoins, les instances

---

<sup>22</sup> « Afin de clarifier les relations entre le musée du Louvre et ses principaux mécènes, il a également été décidé de créer un comité de mécénat présidé par l'Administrateur général du musée du Louvre et auquel participent la Société des Amis du Louvre et le Fonds de dotation du musée du Louvre ».

<sup>23</sup> Voir décret n° 2016-544 du 3 mai 2016 portant dispositions relatives aux conventions de mandat conclues par les établissements publics et les groupements d'intérêt public nationaux et les autorités publiques indépendantes avec des tiers.

se réunissent régulièrement. Le rôle et les délégations dont bénéficient le directeur délégué, qui met en œuvre les décisions du bureau, devraient être mieux formalisés.

Compte tenu du profil des participants à ces instances, tous volontaires et bénévoles, les réunions se tiennent en présentiel. Parmi les membres du dernier conseil d'administration<sup>24</sup>, il convient de relever une volonté d'ouverture de la SAL à de « *nouveaux profils représentatifs de la société civile* ».

La gouvernance issue de l'assemblée générale de juin 2024<sup>25</sup> pourrait être renforcée par une implication accrue de ses membres dans la vie de l'association ainsi que dans l'orientation de l'action des salariés : 800 votants lors de la dernière réunion du mois d'avril 2025, ce qui est faible au regard du nombre de cotisants mis en avant.

## **B - Les faiblesses de la gestion**

### **1 - Une gestion insuffisamment organisée**

Les faiblesses de gestion de l'association procèdent, pour l'essentiel, d'un défaut d'établissement de procédures et de normes internes. Du fait de l'engagement des salariés, certains projets, complexes pour une structure de ce type, parviennent pourtant à aboutir comme la refonte des systèmes d'information de la SAL<sup>26</sup>.

#### **Les difficultés de la lutte contre de la fraude**

La fraude aux cartes de la SAL n'est pas spécifique à l'association mais l'EPML relevait que le scan des cartes des adhérents de la SAL par les agents à l'entrée du Musée était plutôt rare, du fait des difficultés de lecture des cartes d'adhérents qui étaient imprimées par la SAL. Le musée signalait aussi que des personnes détournaient l'usage de la carte de la SAL pour s'en servir comme guide « professionnel » en contravention avec les règles édictées par l'EPML pour les groupes et les visites guidées.

Les contrôles résultant du déploiement de la « carte digitale » devraient rendre ces difficultés réduites substantiellement à compter de l'année 2025.

L'établissement de procédures robustes et partagées est toutefois indispensable au regard de la situation de la SAL (ancienneté de la structure, réserves de plus de 4 M€ et conventionnement avec le premier musée de France).

---

<sup>25</sup> Il a fallu attendre une déclaration en préfecture du 11 mars 2025, à la suite de questions des rapporteurs, pour que la modification de la composition des organes dirigeants de l'association intervenue le 11 juin 2024 soit notifiée au ministère de l'intérieur.

<sup>26</sup> Le système d'information comprend une application web de gestion des adhésions baptisées ADL2, un site institutionnel amisdulouvre.fr et surtout un espace membre pour les adhérents baptisé Ma Carte Digitale. L'Api (ou interface de programmation d'application, soit l'interface logicielle) fournie par le Louvre permet d'effectuer la synchronisation des fiches contact et des QR Code des cartes. ADL2 est le référentiel pour l'ensemble des informations relatives aux données relatives aux adhérents qui transmet au système d'information du Louvre les informations relatives aux adhérents.

Pendant la période contrôlée, aucun organigramme fonctionnel ni fiche de poste à jour ou cohérente n'a ainsi été défini au sein de l'association.

Le personnel de l'association (moins d'une dizaine de salariés en moyenne sur la période) dépend, de fait, directement du directeur délégué, alors que celui-ci ne dispose d'aucune délégation de la part du président de la structure.

La SAL ne s'est en outre pas dotée d'instruments budgétaires ni de dispositif de contrôle ; elle n'a pas établi de processus ou de guides internes. Aucune charte de déontologie ou d'éthique n'est effectivement mise en œuvre, qu'il s'agisse des membres de l'association comme des salariés. L'article 2 de l'arrêté du 8 novembre 2024 fixant les éléments devant obligatoirement figurer dans le règlement intérieur d'une association et d'une fondation reconnues d'utilité publique susmentionné précise pourtant, s'agissant des règles de déontologie qu'une Arup, doit prévoir les modalités opérationnelles de mise en œuvre des règles déontologiques et des moyens de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, tels que l'instauration d'une déclaration d'intérêts des administrateurs, la rédaction d'une carte des risques, l'élaboration d'une doctrine d'honorabilité ou la création de procédures d'alertes internes qui peuvent s'appliquer aux salariés.

Concentré autour du dirigeant salarié, le fonctionnement de l'association est principalement fondé sur la transmission orale des informations et directives aux salariés, ce qui est source de confusion pour certains d'entre eux et présente des risques dans le suivi des actions conduites.

Malgré l'implication des salariés concernés, l'absence de procédures internes ne permet pas d'effectuer un suivi structuré des activités ni de garantir leur régularité. L'association détient ainsi des données personnelles de ses membres telles que des données d'état civil, leur profession ou leurs coordonnées bancaires<sup>27</sup> dans des conditions qui ne sont pas encadrées. L'association doit améliorer les conditions de recueil du consentement, la gestion des accès et la durée de conservation des données.

## 2 - Une absence de délégation formalisée

L'article 9 des statuts de l'association précise : « *Le Président représente l'Association dans tous les actes de la vie civile. Il ordonnance les dépenses. Il peut donner délégation dans des conditions qui sont fixées par le règlement intérieur. (...)* ».

Jusqu'en 2025, aucun document ne complète ou précise la mise en œuvre de cette stipulation. Un règlement intérieur soumis à l'assemblée générale du 29 avril 2025, ainsi que des délégations de pouvoir, instaurées en juillet 2025 par le président de l'association à l'égard du secrétaire général et du directeur délégué, tentent désormais de pallier cette absence.

L'examen des actes de gestion courante de la SAL montre pourtant que le directeur délégué, assisté par la responsable administrative et financière, a procédé à la gestion courante de l'association.

---

<sup>27</sup> Non seulement les données *International bank account number* (Iban) mais également les codes de carte bleue de membres âgés ou effectuant les voyages proposés par l'association sont conservés sur les postes informatiques de certains salariés.

Cette gestion n'a reposé cependant sur aucune délégation formalisée ainsi que l'a indiqué le directeur délégué en réponse à la Cour, celui-ci précisant néanmoins avoir agi « *sous le contrôle exécutif du Bureau de l'association* » sans que la réalité ou les modalités de ce contrôle, depuis 2018, soient précisés.

Le jeu de délégations n'est pas finalisé à ce jour s'agissant notamment des actes de gestion courante (mises en paiement des dépenses notamment) qui sont réalisés par la responsable administrative et financière sans qu'aucune délégation ne vienne les encadrer.

Seule la gestion des legs a fait l'objet d'une délégation formalisée du président de l'association, cette formalisation étant toutefois rendue nécessaire par les procédures notariales applicable à l'acceptation de ce type de libéralité pour les Arup<sup>28</sup>.

### **3 - Un contrôle interne insuffisant**

La SAL n'a pas mis en place de procédures de contrôle des risques, ceux-ci étant heureusement limités, par l'engagement de la responsable administrative et par l'intervention d'acteurs extérieurs dans la gestion : le traitement de la comptabilité est assuré en coordination avec un expert-comptable et fait l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes tandis que la gestion de la paie est également confiée à un cabinet spécialisé.

Des procédures sensibles, telles que les mises en paiement, demeurent sans encadrement formalisé. Si le président, le trésorier et le trésorier adjoint disposent d'une habilitation pour intervenir sur les comptes bancaires, la gestion des paiements est assurée en réalité par la responsable de la gestion administrative et financière sans qu'aucune habilitation ne lui ait été attribuée auprès des organismes bancaires.

Dans le domaine des ressources humaines, les décisions d'augmentation des salaires ne font plus l'objet de décisions formalisées après 2020 et résultent désormais de simples échanges de méls à l'initiative du directeur délégué, adressés aux membres du bureau de l'association.

Le caractère relativement artisanal de cette gestion conduit à d'inévitables erreurs : ainsi, l'évolution de la gamme tarifaire délibérée en conseil d'administration du 4 février 2025 présente des montants nets par catégorie d'adhérents largement inexacts (les montants nets intègrent la remise fiscale de 66 % sur les donations). La nouvelle gamme tarifaire communiquée à la Cour à l'issue de son approbation par l'assemblée générale du 29 avril 2025, n'est, par ailleurs, que partiellement rectifiée (cf. tableaux n°1 et 2 ci-dessous et tableau n°8 pour la gamme tarifaire présentée en assemblée générale).

---

<sup>28</sup> Les libéralités (legs, assurance-vie, donations et dons devant notaire) comportent en effet des risques spécifiques (risques d'image, risques contentieux, risques liés à un possible abus de faiblesse, risques spécifique liés à la gestion de biens immobiliers).

**Tableau n° 1 : gamme tarifaire présentée au CA du 4 février 2025 (en €)**

	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	1 200	1 400	2 500	5 000
Reçu fiscal	-	-	-	-	25	35	70	90	900	1 025	2 200	4 700
Montant net	22	35	45	70	67	101	123	190	534	650	1 033	1 866
Collectivité	18	28	38	60	85	120	-	-	-	-	-	-

Source : Société des amis du Louvre, procès-verbaux ( PV) du conseil d'administration (CA) du 4 février 2025

**Tableau n° 2 : gamme tarifaire du 1<sup>er</sup> juillet 2025 recalculée (en €)**

	Adhérent simple	Adhérent double	Sociétaire simple	Sociétaire double	Bienfaiteur simple	Bienfaiteur double	Mécène < 35 ans	Mécène > 35 ans
Tarif (a)	95	150	170	250	1200	1400	2500	5000
Reçu fiscal (b)	25	35	70	90	900	1025	2200	4700
<b>Cotisation hors reçu fiscal (c=a-b)</b>	<b>70</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>300</b>	<b>375</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
Réduction fiscale 66 % (d=b*66 %)	16,5	23,1	46,2	59,4	594	676,5	1452	3102
Montant net du don après remise fiscale (e=b-d)	8,5	11,9	23,8	30,6	306	348,5	748	1598
<b>Coût net (f=c+e)</b>	<b>78,5</b>	<b>126,9</b>	<b>123,8</b>	<b>190,6</b>	<b>606</b>	<b>723,5</b>	<b>1048</b>	<b>1898</b>

Source : Cour des comptes

### III - Une gestion déficiente des ressources humaines

Les effectifs salariés de l'association sont composés d'une dizaine de salariés pour environ neuf ETPT<sup>29</sup>. Ils sont répartis en « deux pôles » : le bureau d'accueil, situé sous la Pyramide du Carrousel, et la direction déléguée située dans les locaux de l'EPML au même étage que la sous-direction du mécénat et du fonds de dotation. Pendant la période sous revue, la direction salariée de l'association a été marquée par une grande stabilité alors que deux présidents se sont succédés.

Le bureau d'accueil est constitué de deux salariés en contrat à durée indéterminée (CDI), une responsable de l'accueil et une chargée de l'accueil et des adhésions collectivités, complétés selon les saisons par deux à quatre chargés d'accueil embauchés en CDD à temps partiel. Un troisième poste en CDI (chargée des activités) a existé jusqu'en 2023.

La direction déléguée regroupe cinq salariés en contrat à durée indéterminée (CDI), dont le périmètre a évolué entre 2018 et 2024, avec des ajustements liés à l'intégration du cercle des mécènes en 2020, à la réorganisation des missions (activités, communication, mécénat), et à la mise en œuvre du projet de carte électronique qui se déploie depuis 2025. L'équipe actuelle comprend une responsable administrative et financière, une personne chargée des activités

<sup>29</sup> Dans la période récente, on relève en outre l'activité de trois « freelance » : un contrat d'auteur photographe (20 000 € en 2024), celui d'un directeur artistique, et celui d'une ancienne salariée de la SAL pour l'organisation des événements comme le gala des membres 2024.

grands publics, une chargée du mécénat, une autre de la communication digitale et du projet de carte électronique, sous la direction du directeur délégué.

À l'exception de quatre salariés qui présentent une importante ancienneté (les deux CDI du bureau d'accueil, le directeur délégué, la responsable administrative et financière), le taux de rotation des effectifs tend à progresser ces dernières années (cf. tableau ci-dessous), avec encore le départ de deux CDI à la mi-année 2025<sup>30</sup>.

Le taux de rotation des CDD au guichet d'accueil est par ailleurs élevé, avec le recrutement d'une vingtaine de CDD de 2020 à 2024. Le recours répété à des contrats de courte durée pour un même poste interroge la conformité de cette pratique avec les dispositions du droit du travail, dans la mesure où les CDD ne peuvent avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi correspondant à l'activité normale et permanente de l'association.<sup>31</sup> Outre le coût engendré pour l'association par ces rotations répétées, cette précarisation ne permet pas d'organiser une transition sereine entre salariés et une continuité de l'activité.

**Tableau n° 3 : rotation des effectifs (hors CDD recrutés pour un semestre ou moins)**

	2020	2021	2022	2023	2024
Effectif moyen	8,8	8,7	8,4	10,8	9,3
Entrées	1		2	3	
Sorties	1	1	1	2	3
Taux de sortie sur effectif moyen	11%	12%	12%	19%	32%
Taux de rotation	11%	6%	18%	23%	16%

*Note : ensemble des effectifs hors CDD inférieurs ou égaux à six mois par an. Effectif moyen déterminé en additionnant le nombre de salariés présents chaque mois, divisé par 12.*

*Source : Cour des comptes*

La gestion des ressources humaines présente par ailleurs des insuffisances caractérisées, certaines étant de nature à mettre en difficulté les salariés concernés<sup>32</sup> qu'un audit social pourrait caractériser et contribuer à corriger.

Les fiches de poste des salariés ne sont pas formalisées, ce qui conduit à une évolution du périmètre d'activité des salariés sans qu'aucun cadre ne permette de définir la nature de leurs missions, les termes fixés par les contrats de travail étant lacunaires et ne correspondant pas toujours avec les fonctions réellement exercées.

Les comptes-rendus annuels d'évaluation, réalisés jusqu'en 2019, n'ont plus fait l'objet ensuite que d'un simple envoi de mémo aux salariés concernés. Des défauts d'archivage des pièces ont été par ailleurs constatés<sup>33</sup> et pour 2024, aucun compte-rendu d'entretien n'a été

<sup>30</sup> La dernière démission intervenue en juillet 2025 concerne un CDI recruté en mars de la même année.

<sup>31</sup> Selon les dispositions de l'article L1242-1 du code du travail : « Un contrat de travail à durée déterminée, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. »

<sup>32</sup> Le profil des salariés recrutés peut appeler l'attention : presque exclusivement féminin et souvent fragilisé (ressortissante étrangère, première embauche ou chargée de famille).

<sup>33</sup> Le dirigeant n'a jamais transmis son contrat de travail initial qui n'a pu, après relances, qu'être consulté sur place. Par ailleurs, certains comptes-rendus d'entretiens d'évaluation n'ont jamais pu être produits à la Cour.

produit à la Cour bien que des entretiens ont été menés. Le directeur délégué, quant à lui, ne fait pas l'objet d'un entretien d'évaluation formalisé par le Président.

Ces entretiens ne répondent pas aux dispositions relatives à l'entretien professionnel, défini à l'article L6315-1 du code du travail, qui doit être mené tous les deux ans et consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi<sup>34</sup>. La convention collective nationale des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation, applicable aux salariés de la SAL, prévoit par ailleurs la tenue d'un entretien quadriennal de renforcement de la maîtrise professionnelle du salarié qu'il convient de mettre en œuvre<sup>35</sup>.

Les changements de poste et les promotions au sein de l'association ne font pas l'objet d'avenants au contrat de travail. Ainsi, l'actuelle responsable administrative de l'association n'a pas signé d'avenant modifiant son recrutement initial en tant qu'assistante de la responsable des services administratifs<sup>36</sup>.

De même, le directeur délégué exerce ses fonctions sans qu'aucun avenant à son contrat de travail n'ait formalisé l'évolution de celui-ci : il demeure lié à l'association par son contrat de 2009, par lequel il a été recruté, sous la présidence de Marc Fumaroli, en qualité de directeur chargé des relations avec le musée du Louvre et de la communication externe<sup>37</sup>. Le seul avenant signé à son contrat de travail, identique à celui des autres salariés, date de 2024 et porte sur la mensualisation de la prime de treizième mois.

En novembre 2020, une fonctionnaire du musée a été placée en disponibilité pour être recrutée par l'association, afin d'assurer la continuité de l'activité « cercle des mécènes » transféré par l'EPML à la SAL. En période de congé maladie, une procédure de licenciement a été malgré tout initiée. La rupture du contrat de travail n'est finalement intervenue qu'en mai 2022, dans le cadre d'une rupture conventionnelle négociée, sans que le dirigeant n'ait

---

<sup>34</sup> L'article L6315-1 du code du travail dispose : « A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle. (...) Tous les six ans, l'entretien professionnel (...) fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. (...) Cet état des lieux, qui donne lieu à la rédaction d'un document (...) permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels prévus (...) et d'apprécier s'il a : 1° Suivi au moins une action de formation ; 2° Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ; 3° Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. (...) ».

<sup>35</sup> Cf. article 1.7.3 de l'annexe 1 de la convention collective nationale des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires (ÉCLAT) du 28 juin 1988.

<sup>36</sup> À défaut d'avenant venant formaliser les changements de postes ou les promotions, ceux-ci apparaissent de manière incidente, au travers de la mention des signataires des rares avenants intervenus. Ainsi, l'actuelle responsable administrative et financière, recrutée en 1990 comme assistante de la responsable des services administratifs, est présentée comme occupant l'emploi de chef du réseau informatique et comptable dans un avenant de 2015. L'avenant signé 2024 indique désormais qu'elle exerce les fonctions de responsable administratif et financier.

<sup>37</sup> Ce n'est qu'avec l'avenant signé en 2024 que M. Fumaroli est présenté comme directeur délégué.

disposé d'un mandat ou d'un pouvoir à ce titre. Les modalités d'information du bureau de l'association n'ont pas pu être intégralement documentées.

La situation du personnel de la SAL implique que les dirigeants de la SAL adoptent les mesures de protection et de correction adaptées, qu'un audit social indépendant pourrait utilement contribuer à étayer.

## IV - Une situation financière saine

Dans la période sous revue, la situation financière de l'association est saine et sa gestion prudente.

### A - Les résultats depuis 2018

Les recettes, relativement stables, résultent principalement des cotisations des adhérents. Les charges sont par ailleurs bien maîtrisées, ainsi que les dépenses de mécénat dont le niveau n'excède pas le montant des réserves disponibles.

**Tableau n° 4 : compte d'exploitation (en M€)**

Charges	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Produits	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Acquisition œuvres d'art	1,9	8,5	1,7	0,2	0,6	4,9	0,9	Cotisations	4,6	4,8	4,6	3,3	4,1	4,5	4,8
Soutien au Louvre	1,4	1,5	1,0	1,3	1,2	1,3	1,4	Dons	0,2	0,3	0,3	0,5	0,2	0,2	0,2
Opérations Cercle des Mécènes			0,0	0,0	0,4	0,4	0,6	Legs	1,6	4,8	0,0	0,1	2,1	1,1	0,3
<b>Total actions de mécénat</b>	<b>3,3</b>	<b>10,1</b>	<b>2,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,2</b>	<b>6,6</b>	<b>2,9</b>	Contributions et dons du Cercle des Mécènes			0,1	0,3	0,4	0,4	0,5
Fonds dédiés (mis en réserve en vue d'une acquisition)	0,0	0,0	0,1	0,3	0,9	0,4	2,0	<b>Total adhérents et mécènes</b>	<b>6,4</b>	<b>9,8</b>	<b>5,0</b>	<b>4,1</b>	<b>6,7</b>	<b>6,2</b>	<b>5,8</b>
Dépenses de fonctionnement	1,3	1,3	1,3	1,1	1,3	1,3	1,5	Reprise des fonds mis en réserve pour acquisition	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,9	0,6
Charges liées aux recettes affectées (visites etc.)	0,2	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	0,2	Produits financiers et divers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1
<b>Total charges</b>	<b>4,8</b>	<b>11,5</b>	<b>4,2</b>	<b>3,0</b>	<b>4,7</b>	<b>8,5</b>	<b>6,5</b>	Autres produits : recettes affectées	0,2	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	0,2
<b>Excédent</b>	<b>1,9</b>		<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>2,7</b>		<b>0,1</b>	<b>Total produits</b>	<b>6,7</b>	<b>9,9</b>	<b>5,1</b>	<b>4,1</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>6,6</b>
								<b>Insuffisance</b>		<b>1,6</b>				<b>1,2</b>	

Source : Société des Amis du Louvre, retraitement Cour des comptes

Le taux de transformation des recettes en dépenses de mécénat au profit du Louvre s'établit autour de 67 % de 2018 à 2024 (cf. tableau ci-dessous), soit en moyenne 4,2 M€ de mécénat pour 6,3 M€ de cotisations et de dons. Ce taux, bien que relativement limité, n'intègre pas les ressources actuellement en réserve susceptibles d'être mobilisées ultérieurement.

En effet, les recettes non directement utilisées pour le mécénat (33%) se sont réparties entre des charges de fonctionnement (1,3 M€ en moyenne par an) et des fonds affectés à des acquisitions futures (0,5 M€ par an) ou mis en réserve (0,6 M€). Ces réserves et fonds dédiés représentaient 5,8 M€ au bilan de l'association fin 2024 contre 0,1 M€ en 2018<sup>38</sup>.

**Tableau n° 5 : dépenses et recettes liées aux adhésions et au mécénat de 2018 à 2024  
(en M€)**

	Montant	Moyenne annuelle
Montant cumulé des actions de mécénat (a)	29,5	4,2
Recettes cumulées provenant des adhérents et mécènes (b)	44,1	6,3
Recettes des adhérents et mécènes non utilisées pour des actions de mécénat ( (b) – (a) )	14,6	2,1
Taux de transformation en mécénat des recettes provenant des adhérents et mécènes ( (a) / (b) )	<b>67%</b>	

Source : Cour des comptes

## B - Un renforcement du bilan et la constitution de réserves

Le bilan sur la période évolue vers une consolidation, matérialisée au passif par un renforcement des réserves et des fonds dédiés au mécénat avec, en contrepartie, une augmentation des disponibilités.

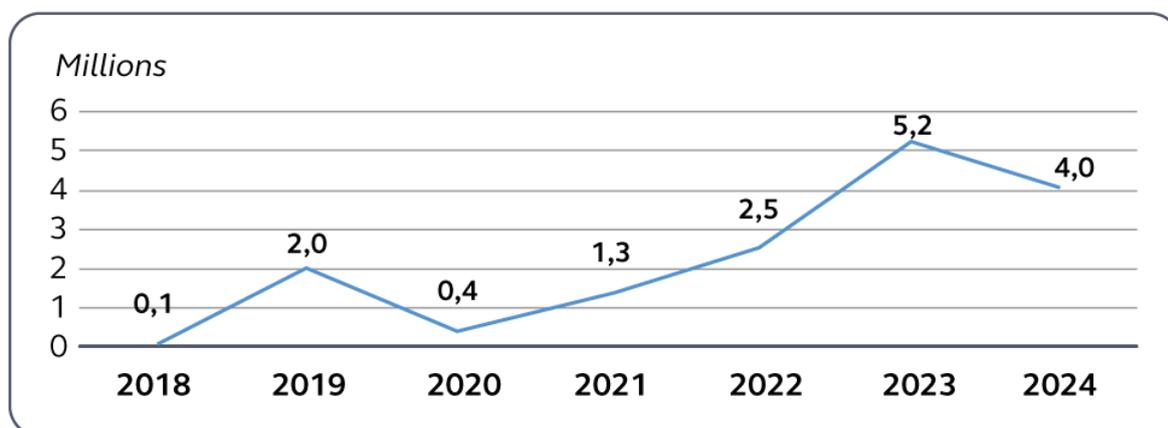
### 1 - Des réserves en progression

Les organismes faisant appel à la générosité du public n'ont pas vocation à constituer des réserves excessives à partir des fonds collectés. Toutefois, la constitution de réserves peut être admise dès lors qu'elle répond à des besoins identifiés, notamment le financement différé de projets.

À la fin de l'année 2024, les fonds dédiés à des engagements de mécénat à venir s'établissaient à 1,8 M€, et le montant des réserves à 4 M€. Pour comparaison, en 2018, le dispositif des fonds dédiés n'était pas utilisé et les réserves disponibles n'étaient que de 0,1 M€.

Une accumulation progressive de disponibilités peut être observée sur la période, traduisant une tendance à la thésaurisation. Le niveau des réserves, qui s'établit à 4 M€ en 2024, excède les seuls besoins liés à un fonds de roulement de précaution. Ces réserves sont cependant bien identifiées dans le rapport du trésorier et présentées comme des ressources disponibles pour de futures acquisitions.

<sup>38</sup> Les fonds mis en réserve en vue d'une acquisition ont représenté 3,7 M€ sur la période mais des reprises ont également été réalisées pour 1,9 M€ ; le montant net des fonds dédiés est donc de 1,8 M€. De même, les excédents annuels ont été de 6,8 M€ sur la période pour 2,8 M€ de déficits cumulés soit un solde cumulé de 4 M€.

**Graphique n° 1 : évolution des réserves (en M€)**

Source : Cour des Comptes d'après les balances comptables de la Société des Amis du Louvre

Le passif du bilan présente enfin des produits constatés d'avance, issus du retraitement des adhésions relatives à l'exercice suivant, pour un montant de 2,9 M€ fin 2024.

Bien que le maintien d'une capacité d'intervention de l'association en tant que mécène, ainsi que le coût potentiellement élevé de certaines acquisitions, puissent justifier la constitution de réserves, le niveau actuellement atteint appelle une vigilance particulière. En effet le montant des réserves, sans être manifestement disproportionné, tend à excéder les niveaux habituellement mobilisés par l'association dans le cadre de son activité de mécénat. En toute hypothèse, le donateur doit pouvoir être informé clairement de l'origine, du montant, de l'évolution et de la destination de ces réserves.

## 2 - Un niveau élevé de disponibilités et de placements financiers

L'association affecte une part de ses réserves à des valeurs mobilières de placement, sous forme de comptes à terme, de livrets d'épargne et de contrats de capitalisation en euros. À la fin de l'exercice 2024, ces placements s'élevaient à 4,4 M€. Une fraction marginale de ce portefeuille, d'un montant de 49 000 €, était constituée d'actions, issues d'un legs.

Les disponibilités s'élevaient à 4 M€, dont 2,3 M€ sur des comptes générant des intérêts.

L'ensemble des placements et des disponibilités constituait ainsi fin 2024 un montant global important de 8,4 M€.

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

*La SAL bénéficie d'un enracinement historique, d'une situation financière saine et d'un engagement reconnu en faveur du mécénat culturel au profit du plus important des musées de France. Toutefois, l'analyse de son cadre statutaire, de sa gouvernance et de sa gestion interne met en évidence plusieurs fragilités structurelles susceptibles de compromettre, à terme, la soutenabilité de son action et la sécurité juridique de son fonctionnement.*

*En premier lieu, les statuts de l'association, inchangés depuis près de quarante ans, sont aujourd'hui inadaptés au regard des principes encadrant les associations reconnues d'utilité publique. Leur révision, ainsi que l'adoption d'un règlement intérieur effectif, constituent une nécessité pour garantir la conformité aux exigences actuelles en matière de transparence, de gouvernance et de déontologie.*

*Par ailleurs, l'absence de projet associatif formalisé, en dépit du rôle stratégique joué par la Société dans le développement du mécénat individuel au bénéfice du Louvre, nuit à la lisibilité de ses orientations et à la cohérence de son action, tant en interne qu'à l'égard de ses partenaires.*

*S'agissant de la gouvernance, si les instances statutaires fonctionnent régulièrement, l'absence de délégations formalisées, notamment entre les organes dirigeants et le directeur délégué, expose l'association à un risque juridique avéré. De nombreuses décisions de gestion sont en effet prises par ce dernier sans fondement formel, ce qui soulève la question d'une reconnaissance implicite d'un dirigeant de fait et pouvant engager sa responsabilité ainsi que celle des dirigeants de droit.*

*Enfin, la gestion interne souffre d'un défaut manifeste de formalisation des procédures, tant en matière budgétaire que de gestion des ressources humaines. L'absence de fiches de poste actualisées, d'évaluations formalisées et d'avenants aux contrats de travail pour des salariés ayant vu leurs fonctions évoluer, révèle une gestion déficiente, inadaptée à une structure disposant de moyens humains et financiers significatifs, opérant en lien étroit avec un établissement public culturel de premier plan.*

*Ces constats appellent à une clarification urgente de l'organisation, à la sécurisation des pratiques de gestion et à la modernisation du cadre statutaire. À défaut, l'association s'expose à des risques juridiques et sociaux qui pourraient affecter tant sa réputation que la continuité de son action au service du musée du Louvre.*

*La Cour formule les recommandations suivantes :*

- 1. réviser d'ici juin 2026 les statuts de la Société des Amis du Louvre afin de les rendre conformes aux statuts type d'une association reconnue d'utilité publique (publication de la déclaration au Journal Officiel ; règles concernant les membres ; missions et modalités de délibération des instances de gouvernance ; règles de déontologie des membres et des instances) (Société des Amis du Louvre) ;*
- 2. adopter d'ici juin 2026 une convention entre la Société des amis du Louvre et l'établissement public du musée du Louvre conforme à la réglementation applicable à la gestion publique et aux statuts révisés de l'association (Société des Amis du Louvre, Établissement public du musée du Louvre, ministère de la culture) ;*
- 3. diligenter avant la fin de l'année 2025 un audit social indépendant (Société des Amis du Louvre).*

## Chapitre II

# Le respect des obligations liées à l'appel à la générosité publique

Bien que les dons et libéralités puissent être effectués en dehors de tout appel public à la générosité (ce qui est le cas en l'espèce pour une part majoritaire des ressources provenant du renouvellement des adhésions), la SAL est néanmoins soumise à la législation applicable à « l'appel à la générosité du public ».

Par cette notion, le législateur appréhende l'appel s'adressant à un cercle ouvert de personnes et non pas aux seuls adhérents de l'organisme qui en est à l'origine et prend en compte le fait que certaines modalités d'appel, par elles-mêmes, s'adressent au public<sup>39</sup>, notamment le fait de disposer d'un site internet incitant à réaliser un don<sup>40</sup> ou legs, ce qui est le cas de la SAL.

### I - Des carences dans les obligations déclaratives en matière de générosité publique

Constitue un appel public à la générosité tout acte déterminé adressé à un public non-restreint (comme les adhérents par exemple). La doctrine admet que la sollicitation du public dans le but de collecter des fonds destinés à financer une cause définie puisse se manifester par la publication sur un site internet ou sur les réseaux sociaux de tout message d'appel. Les objectifs de l'appel à dons et les objectifs de l'organisme peuvent parfois se confondre. Tel est le cas lorsqu'un organisme, pour son appel public à la générosité, utilise des formulations si générales qu'elles ne fournissent aucune indication au donateur sur l'emploi qui sera fait de ses ressources, hormis la poursuite des objectifs généraux de l'organisme.

Dans le cas de la SAL, la présence d'un cartouche « dons et legs » sur le site internet de la SAL, ainsi que la participation de la SAL à l'opération « Tous Mécènes ! » et la publicité

---

<sup>39</sup> La direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative rappelle que : « *La sollicitation, ou appel, peut être mise en œuvre par divers moyens qui ne sont ni déterminés, ni limités* », et que la notion de public s'entend de « *tout cercle ouvert de personnes, qui ne sont pas liées par un lien préexistant* ».

<sup>40</sup> La discussion parlementaire a conduit à rejeter un amendement tendant à préciser que l'appel à la générosité du public implique une « sollicitation active », en raison de l'imprécision de ce concept

autour de celle-ci, sont des manières actives de solliciter le soutien<sup>41</sup> financier de particuliers ou d'entreprises.

Ces opérations conjointes avec le Louvre mobilisent des ressources et des adhérents nouveaux pour la SAL comme l'EPML. Elles sont parfois d'une ampleur notable (2010 – *Les Trois Grâces*, Cranach (acquisition), 1 260 000 € pour 7 000 donateurs ; 2013 – *Victoire de Samothrace* (restauration) 1 213 173€ pour 6 587 donateurs).

La publicité sur le site du Louvre ou sur les réseaux sociaux de la SAL (*Instagram*) autour de la carte de membre de la SAL est aussi une manière pour l'association de solliciter de nouveaux dons, l'offre d'adhésion emportant une part de don obligatoire. Enfin, chaque année plusieurs campagnes promotionnelles (adhésion à tarif réduit) sont réalisées en direction des comités d'entreprise avec des mailings spécifiques, ainsi qu'une campagne de publicité sur les dons et legs qui repose sur des annonces presse dans les supports spécialisés comme le Guide des dons et legs et dans la revue « Grande Galerie ».

*In fine*, les dons « purs » et autres ressources présentent des montants relativement limités si on les compare à l'achat de la carte d'accès au musée : ils représentent 0,3 M€ par an et font l'objet d'un versement spécifiquement identifié comme tel dans les documents financiers de l'association<sup>42</sup>. Ces dons s'ajoutent aux cotisations et contributions des différentes catégories d'adhérents dont une quote-part est définie comme un don, sans toutefois être enregistrée comme telle en comptabilité.

Certaines obligations déclaratives applicables en matière de générosité publique ont été méconnues par la SAL :

- d'une part, les organismes souhaitant faire appel à la générosité du public « *sont tenus d'en faire la déclaration préalable auprès de la préfecture du département de leur siège social* » (article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles), déclaration dont les mentions obligatoires ont pour objet de préciser les objectifs poursuivis ainsi que la forme des sollicitations et les périodes prévues pour les campagnes de dons, dès lors que le montant des dons collectés au cours de l'un des deux exercices précédents ou de l'exercice en cours excède 153 000€. Cette déclaration préalable n'a pas été réalisée par la SAL<sup>43</sup> pour certaines de ces opérations<sup>44</sup> ;

---

<sup>41</sup> L'appel à la générosité finance ici sans discussion une cause culturelle : en effet, les acquisitions par la SAL d'œuvres d'art et leur mise à disposition du public par le moyen de leur donation au musée du Louvre répond à l'objectif de diffusion et de démocratisation de la culture

<sup>42</sup> Ces dons se répartissent à peu près à parts égales entre les dons des adhérents et ceux du cercle des mécènes, respectivement 162 000 € et 158 000 € en 2024.

<sup>43</sup> La Cour a toujours considéré que l'absence de déclaration préalable n'empêche pas le contrôle (Médecins sans frontière-MSF, 1998).

<sup>44</sup> Dès lors qu'en l'absence de déclaration d'appel à la générosité publique, les objectifs de l'appel ne sont pas exprimés de façon explicite, il convient de se référer aux statuts de l'association (dans lesquels sont précisés ses objectifs) ainsi qu'aux textes de ses publipostages, par voies postale ou numérique ou encore des appels à dons sur le site internet. Aux termes de ses statuts, la SAL a notamment pour objet de « enrichir les collections du Musée du Louvre et d'aider à l'amélioration de l'aménagement du Musée ». Elle a mis en place plusieurs modalités de contact avec les donateurs : sur support papier, par le biais de ses courriers de prospection et de fidélisation ; par courriel, par le biais de « newsletter » qui sont conformes à la réglementation applicable.

- d'autre part, les Arup sont également tenues à un dépôt annuel en préfecture des comptes et du rapports d'activité. Ces obligations n'ont été respectées, pour les exercices sous revue, que le 18 mars 2025, juste après l'entretien d'ouverture du contrôle, le 11 mars 2025.

## **II - Des défaillances dans l'élaboration du compte emploi des ressources de la générosité publique**

### **A - Une présentation comptable insuffisamment précise quant à la nature des ressources collectées**

La loi du 7 août 1991 relative au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique prévoit, lorsque l'organisme est une association, l'établissement de comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe qui comporte le compte d'emploi des ressources (CER) collectées auprès du public, accompagné des informations relatives à son élaboration. Le compte d'emploi est porté à la connaissance du public par tous moyens.

Le compte d'emploi des ressources est un retraitement du compte de résultat, qui présente les charges et les produits, non par nature (charges d'exploitation, charges financières etc.) mais par destination, et qui distingue parmi ces éléments ceux qui relèvent, en emplois comme en ressources, du champ de la générosité publique.

La présentation retenue par la SAL pour ses documents comptables – compte de résultat et compte d'emploi annuel des ressources (CER) figurant dans les rapports du commissaire aux comptes – ne permet pas de rendre compte de manière satisfaisante de la nature des fonds collectés auprès de ses membres.

En effet, l'ensemble des versements effectués au titre des adhésions est comptabilisé globalement comme des cotisations, sans qu'il ne soit opéré de distinction entre, d'une part, la fraction correspondant à une contrepartie et, d'autre part, la part qualifiée de don ouvrant droit à un reçu fiscal<sup>45</sup>. À défaut d'opérer cette ventilation dans le CER, une explication et information du trésorier devrait intervenir et figurer sur le site de l'association.

Les documents mis en ligne par l'association sur son site internet - rapport d'activité et rapport du trésorier - ne présentent pas, jusqu'en 2025, le compte d'emploi annuel des ressources (CER) bien que cette publication soit obligatoire. Cette présentation limite donc la lisibilité et la transparence de l'information financière délivrée.

---

<sup>45</sup> L'expert-comptable de l'association indique à cet égard que « *dès lors que les cotisations sont assimilées à des dons ouvrant droit en partie à réduction d'impôt, elles ont été comptabilisées en totalité dans la rubrique Ressources liées à la générosité du public au compte de résultat.* » C'est pour le moins étonnant dans la mesure où l'association elle-même prend, depuis peu, le soin de distinguer dans le paiement du prix de l'adhérent ce qui ressort de l'achat d'une prestation et le don défiscalisable.

## **B - Des contrôles limités des experts-comptables et des commissaires aux comptes**

Selon les dispositions réglementaires en vigueur, les comptes des associations doivent être approuvés dans les six mois suivant la clôture des comptes et être certifiés par un commissaire aux comptes qui atteste que ceux-ci reflètent une image fidèle et transparente de l'information financière de l'association.

Ces deux obligations de forme sont respectées de manière effective : les comptes de l'association font l'objet d'une certification sans réserve par un commissaire aux comptes sur l'ensemble de la période sous revue. Ils sont par ailleurs approuvés chaque année, avant le terme du mois de juin qui suit la clôture des comptes.

Toutefois, pendant la période contrôlée, en application des dispositions combinées de l'article 4-1 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat et des articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce, les comptes annuels certifiés des associations recevant plus de 153 000 € de dons devaient être publiés au Journal officiel.

Or, l'association n'a pas respecté l'obligation de publier ses comptes sans que les contrôles externes ne le relèvent.

De même, le respect par l'association de ses obligations déclaratives vis-à-vis de l'administration, notamment en ce qui concerne le dépôt annuel des comptes et du rapport d'activité, ne fait pas l'objet d'une vérification par la gouvernance ni par ces intervenants extérieurs.

L'absence de pouvoir et délégation valables des dirigeants, bénévoles et salariés n'a également jamais été signalée<sup>46</sup>.

De même, les reçus fiscaux émis par l'association ne font l'objet d'aucune vérification permettant d'en assurer la cohérence avec les dons effectivement reçus, ni d'apprécier la sécurité des procédures mises en œuvre.

Enfin, s'agissant de la régularité des écritures comptables, aucune ventilation n'est effectuée, ni *a fortiori* contrôlée, entre la part des adhésions correspondant à une cotisation et celle susceptible d'être assimilée à un don.

## **III - Une information financière insuffisante envers les donateurs**

La communication financière de la SAL envers ses donateurs est particulièrement faible : l'association n'édite pas de document spécifique à cette fin ; pendant l'intégralité de la période contrôlée, elle a omis de publier au Journal officiel son compte d'emploi des ressources en

---

<sup>46</sup> L'article 9 déjà évoqué des statuts de l'association précise que « le Président représente l'Association dans tous les actes de la vie civile. Il ordonnance les dépenses. Il peut donner délégation dans des conditions qui sont fixées par le règlement intérieur. (...) ».

annexe à ses comptes ; le CER et son explication ne figurent pas davantage sur son site internet jusqu'en 2025.

Les seuls éléments de communication sur l'emploi des ressources collectées figurent dans les rapports d'activité et les rapports du commissaire aux comptes.

Le rapport d'activité devrait fournir aux donateurs le détail de l'emploi des ressources issues de la générosité publique. Dans un souci de transparence, un accès aux comptes annuels et au compte d'emploi des ressources doit être disponible aisément sur le site de l'association, idéalement dans un format *open data*.

---

## CONCLUSION

---

*La SAL fait appel, de manière directe ou indirecte, à la générosité du public pour notamment financer les acquisitions d'œuvres destinées au musée du Louvre. Cette démarche, légitime au regard des objectifs culturels poursuivis, n'a cependant pas été accompagnée du respect intégral des obligations légales afférentes à ce type de financement.*

*En premier lieu, les éléments recueillis montrent que la SAL mène, sans déclaration préalable en préfecture, des actions qui relèvent d'un appel public à la générosité, notamment à travers son site internet, les réseaux sociaux ou sa participation à des campagnes médiatisées.*

*En second lieu, l'association n'a pas satisfait à ses obligations en matière de transparence financière : ni la publication au Journal officiel du compte d'emploi des ressources (CER), ni la présentation claire et ventilée des fonds issus des adhésions (distinguant cotisation et don ouvrant droit à avantage fiscal), ne sont assurées. Le CER, pourtant requis, est resté absent des publications officielles et du site internet jusqu'en 2025, restreignant l'information des donateurs sur l'usage effectif des ressources collectées.*

*Ces constats, s'ils n'entachent pas le bien-fondé de l'action de la SAL, soulignent néanmoins la nécessité d'un alignement plus strict sur les prescriptions légales et les bonnes pratiques de transparence financière attendues des organismes faisant appel à la générosité publique.*

---



## Chapitre III

### La collecte des ressources auprès du public

Les ressources de la SAL proviennent quasi exclusivement des cotisations/dons issus des campagnes d'abonnement et d'appels à la générosité publique dans des publipostages diffusés par courrier. Un appel à don/legs est également présent sur le site internet. La SAL ne recourt à aucune autre forme d'opération de collecte de fonds, telle que le démarchage sur la voie publique ou la publicité dans les médias. Enfin, la SAL ne fait appel à aucun prestataire dans le cadre de l'appel à la générosité publique. L'avantage fiscal tient une place importante dans l'argumentaire de l'association dans ses appels à dons.

Les dons et autres ressources présentent des montants relativement limités si on les compare aux adhésions qui atteignent autour de 5 M€ par an :

- Les dons représentent 0,3 M€ par an. Ils s'ajoutent aux cotisations, dont une part est assimilée à un don sans être enregistrée comme tel.
- Les produits financiers atteignent plus de 150 000 € par an, pour une trésorerie placée de 6 M€ fin 2023 et 4,4 M€ fin 2024, soit un rendement moyen de 3 %.
- Enfin, les recettes issues des visites, conférences et galas varient de 60 000 € à 200 000 € sur les trois derniers exercices. Elles résultent de la cinquantaine de visites organisées chaque année (cf. les dépenses de visites et voyages), et du gala annuel de la SAL.

**Tableau n° 6 : recettes réelles (hors écritures d'ordre, en M€)**

Catégorie	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
Cotisations	4,6	4,8	4,6	3,3	4,1	4,5	4,8	4,4
Cotisations Cercle des Mécènes			0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2
Legs	1,6	4,8	0,0	0,1	2,1	1,1	0,3	1,4
Dons (dont Cercle mécènes)	0,2	0,3	0,3	0,6	0,3	0,3	0,3	0,3
Visites et conférences	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1
Autres produits divers	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,1
<b>Total</b>	<b>6,7</b>	<b>9,9</b>	<b>5,1</b>	<b>4,2</b>	<b>6,9</b>	<b>6,4</b>	<b>6,1</b>	<b>6,5</b>

Source : Cour des comptes d'après les balances comptables

## **I - Des produits courants principalement issus des « cotisations »**

Les produits courants de la SAL proviennent principalement des cotisations, qui en constituent la première source de financement. Sur la période 2018-2024, les cotisations représentent en moyenne plus des deux tiers des recettes réelles. En 2024, elles s'établissent à 4,8 M€ pour les cotisations et 0,3 M€ pour les adhésions au cercle des mécènes.

### **A - Une grille tarifaire complexe et en partie incohérente**

La grille tarifaire appliquée par l'association présente une certaine complexité. Elle distingue cinq catégories d'adhérents : adhérents simples, sociétaires, bienfaiteurs, jeunes et membres du Cercle des mécènes, intégrés à la suite de leur transfert du Louvre à la SAL en 2020<sup>47</sup>.

Cette segmentation s'accompagne d'une tarification différenciée selon que la carte est délivrée pour une ou deux personnes, avec la possibilité d'ajouter une option « famille » incluant jusqu'à trois enfants âgés de 4 à 12 ans. L'option famille est offerte aux bienfaiteurs, mais elle double le montant de l'adhésion pour les mécènes. Une tarification spécifique est également prévue pour les collectivités (comités d'entreprise et associations culturelles), avec une réduction forfaitaire de 10 à 20 €.

Les tarifs d'adhésion résultent d'une sédimentation de décisions successives : révision des tarifs des adhérents simples en 2014, des sociétaires en 2018, des bienfaiteurs en 2012, création de la cotisation jeune en 2016, et intégration des membres du Cercle des mécènes en 2020 avec une cotisation initialement fixée à 5 000 €, puis ramenée à 4 000 € en 2022.

Au début de l'année 2025, le montant de la cotisation nette du reçu fiscal s'échelonne de 60 € à 375 €, mais présente des incohérences : la cotisation hors reçu fiscal des membres bienfaiteurs en formule double (375 €) excède celle des membres du Cercle des mécènes qui est plafonnée à 300 €.

---

<sup>47</sup> Ces deux dernières catégories n'ont d'ailleurs aucune base statutaire si l'on se fonde sur l'article 3.

**Tableau n° 7 : montant des adhésions et reçus fiscaux (en €)**

	Cotisation	Reçu fiscal	Cotisation hors reçu fiscal	Option Famille (3 enfants 4-12 ans)
Adhérent simple	80	20	60	+15
Adhérent double	120	30	90	
Adhérent collectivité simple / double	70 / 100	10 / 10	60 / 90	
Jeune - 26 ans simple / double	15 / 28	-	15 / 28	
Jeune 26-29 ans simple / double	35 / 60	-	35 / 60	
Jeune collectivité simple / double -26 et 26-29 ans	12 / 20 (-26 ans) 28 / 50 (26-29)	-	12 / 20 28 / 50	
Sociétaire simple	140	60	80	
Sociétaire double	190	70	120	
Sociétaire collectivité Simple / double	120 / 170	40 / 50	80 / 120	
Bienfaiteur simple	1 000	700	300	
Bienfaiteur double	1 200	825	375	
Cercle des mécènes (double)	4 000	3 700	300	
Cercle des mécènes Jeune (double)	2 000	1 700	300	
Cercle des mécènes Famille	8 000	7 700	300	

Source : Cour des comptes

Cette incohérence s'explique notamment par le fait que le montant des cotisations est envisagé, au sein des instances de l'association, sous l'angle de leur coût net pour les adhérents, ainsi qu'en témoigne la nouvelle grille tarifaire entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2025. Cette dernière a été approuvée par le conseil d'administration lors de sa séance du 4 février 2025, après la revalorisation du tarif d'entrée au musée du Louvre intervenue au 15 janvier 2024 (de 17 € à 22 €).

Lors de cette séance, le conseil d'administration a non seulement entériné une augmentation des cotisations mais également revu de manière discrétionnaire la part des cotisations devant être considérée comme des dons.

La nouvelle grille tarifaire adoptée conforte, plus qu'elle ne corrige, les incohérences précédemment constatées. Ainsi, malgré, l'augmentation des tarifs du musée, la cotisation des bienfaiteurs et des mécènes, hors reçu fiscal, demeure identique à 300 €, inférieure à celle des « bienfaiteurs double », à 375 € (cf. tableau ci-dessous, et tableau n°2 *supra*). De même, les montants nets effectivement supportés par les différentes catégories d'adhérents ne suivent pas la progression linéaire initialement affichée.

Enfin, cette grille tarifaire telle qu'elle est présentée comporte des erreurs. (cf. tableau n°2 pour la gamme tarifaire recalculée à comparer avec le tableau ci-dessous issu de l'assemblée générale (AG) – le coût net pour les bienfaiteurs et mécènes demeure erroné).

**Tableau n° 8 : gamme tarifaire à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2025 (en €)**

	Jeune 18-26		Jeune 26-29		Adhèrent		Sociétaire		Bienfaiteur		Mécène	
	simple	double	simple	double	simple	double	simple	double	simple	double	moins 35 ans	plus 35 ans
<b>Tarif</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>70</b>	<b>95</b>	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>250</b>	<b>1 200</b>	<b>1 400</b>	<b>2 500</b>	<b>5 000</b>
<b>Reçu fiscal</b>	-	-	-	-	25	35	70	90	900	1 025	2 200	4 700
<b>Montant net</b>	22	35	45	70	78	127	123	190	600	717	1 033	1 870
<b>Tarif Collectivité</b>	18	28	38	60	85	130	-	-	-	-	-	-

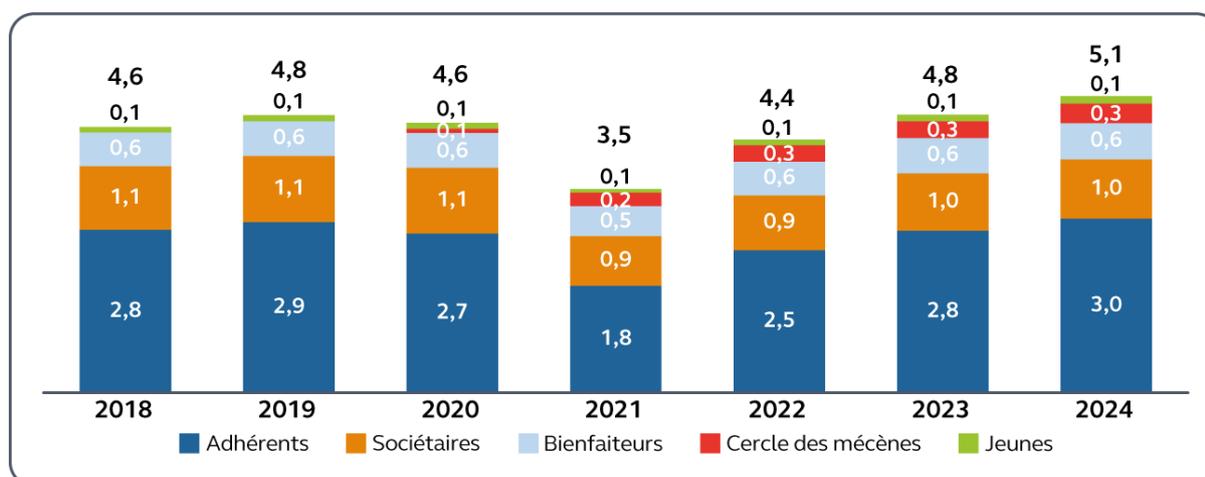
Note : la résolution délibérée par l'AG porte uniquement sur le montant des cotisations (ligne « Tarif »).  
Source : Société des Amis du Louvre, « Gamme Amis du Louvre Approuvée par l'assemblée générale du 29 avril 2025 »

La gamme tarifaire de la SAL présente donc des incohérences. Elle témoigne surtout de l'usage, comme variable d'ajustement, de la part des dons incluse dans les cotisations, au détriment d'une structuration fondée sur une hiérarchie tarifaire cohérente. Une telle structuration supposerait que les cotisations progressent de manière linéaire selon les catégories d'adhérents et en lien avec l'évolution des tarifs du musée, les dons venant, le cas échéant, s'y ajouter.

L'intégration des dons dans la définition de la gamme tarifaire, pour un montant fixé de manière discrétionnaire par l'association, peut enfin interroger quant à la régularité d'une telle pratique.

## B - Un suivi insuffisamment précis du nombre d'adhérents

Les adhésions à la SAL sont majoritairement constituées d'adhésions simples. Celles-ci représentent 60 % des recettes issues des cotisations perçues (3 M€ en 2024) et sont le principal facteur de progression des cotisations depuis 2018 (+0,2 M€, soit une hausse de +7% sur la période).

**Graphique n° 2 : évolution des cotisations (en M€)**

Note : seuils d'adhésion 2024 (seul/double) : Adhèrent 80€/120€ ; Sociétaire 140€/190€ ; Bienfaiteur 1 000€/1 200€ ; Cercle des mécènes à partir de 4 000€ ; Jeunes -26 ans 15€/28€ ; Jeunes 26-29 ans 35€/60€. Source : Cour des comptes

L'évolution du nombre de membres, bien qu'en croissance ces dernières années, est limitée dans la durée<sup>48</sup>. Dans son rapport de 1995, la Cour relevait déjà : « *La société compte actuellement près de 70 000 membres répartis en trois catégories : environ un millier de bienfaiteurs (cotisation annuelle de 4 000 F), près de 20 000 sociétaires (500 F par an) et un peu moins de 50 000 adhérents (220 F par an) ».*

Depuis 2012, la croissance du nombre de membres de la SAL résulte principalement du transfert à l'association de la gestion de cartes d'adhésion auparavant délivrées par le musée (sont ainsi rattachées, à partir de 2015, les adhésions des jeunes, des enfants avec la carte famille, puis, à partir de 2020, les membres du cercle des mécènes). À périmètre identique, le nombre de membres est demeuré constant (59 329 en 2012 contre 58 262 fin 2024 hors mécènes, jeunes et enfants). L'association estime cependant que ce constat doit être nuancé en raison de l'impact de la crise covid et de différents événements qui ont atteint la structure du public des Amis du Louvre<sup>49</sup>.

**Tableau n° 9 : évolution du nombre de membres actifs au 31 décembre, par catégorie**

	Adhérents	Sociétaires	Bienfaiteurs	Mécènes	Jeunes	Enfants	Membres
<b>2012</b>	<b>49 306</b>	9 347	676		-	-	<b>59 329</b>
<b>2013</b>	<b>48 422</b>	9 069	663		-	-	<b>58 154</b>
<b>2014</b>	<b>44 367</b>	8 985	698		-	-	<b>54 050</b>
<b>2015</b>	<b>40 941</b>	9 355	686		-	-	<b>50 982</b>
<b>2016</b>	<b>39 175</b>	9 020	721		3 530	1 157	<b>53 603</b>
<b>2017</b>	<b>42 194</b>	9 784	774		4 314	1 552	<b>58 618</b>
<b>2018</b>	<b>43 180</b>	8 686	763		4 564	1 779	<b>58 972</b>
<b>2019</b>	<b>47 153</b>	9 811	902		4 845	2 371	<b>65 298</b>
<b>2020</b>	<b>38 077</b>	7 357	768	33	2 698	1 650	<b>50 583</b>
<b>2021</b>	<b>38 235</b>	7 215	777	110	3 043	2 074	<b>51 454</b>
<b>2022</b>	<b>40 263</b>	7 317	806	138	4 272	2 383	<b>55 179</b>
<b>2023</b>	<b>43 848</b>	7 794	866	144	5 122	2 761	<b>60 535</b>
<b>2024</b>	<b>49 301</b>	8 071	890	192	5 648	3 240	<b>67 342</b>

Note : seuils d'adhésion 2024 (seul/double) : Adhérent 80€/120€ ; Sociétaire 140€/190€ ; Bienfaiteur 1 000€/1 200€ ; Cercle des mécènes à partir de 4 000€ ; Jeunes -26 ans 15€/28€ ; Jeunes 26-29 ans 35€/60€. Source : SAL

L'association n'est par ailleurs pas en capacité de justifier de manière exhaustive le nombre de ses cotisants<sup>50</sup>, alors que celui-ci doit pouvoir, en principe, être rapproché

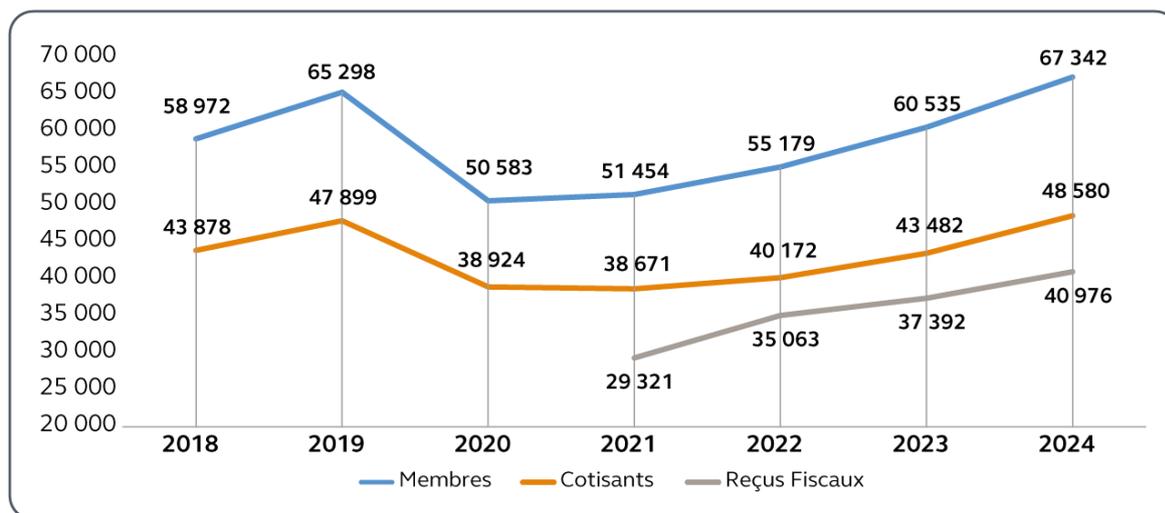
<sup>48</sup> On relève un pic avec 72 635 adhérents au 31 décembre 2000.

<sup>49</sup> La SAL cite les événements suivants : (i) en 1992, la séparation EPML/RMN a mis fin aux avantages au Grand Palais pour les sociétaires et bienfaiteurs ; le lancement de la carte « Sésame » par la RMN a concurrencé l'abonnement des Amis du Louvre, entraînant l'érosion du collège des sociétaires (pic à 22 000, contre 8 000 aujourd'hui) ; (ii) en 1995, la SAL assurait de fait 100 % de la fidélisation des plus de 18 ans, tandis que la création par le musée de la « Louvre Jeune » a concurrencé l'association sur le segment 18-26 ans ; (iii) en 2010, la gratuité d'accès pour les moins de 26 ans a supprimé l'avantage de la « Louvre Jeune » et provoqué une chute des adhésions dans cette catégorie, conduisant au retour des moins de 26 ans dans le giron de la SAL ; (iv) lancée par le musée en 2012, la « Carte Famille » a été confiée à la SAL en 2015 à la suite de son échec initial ; (v) sur la période 1995-2025, l'association a renouvelé ses adhérents et ses générations en dépit d'un rétrécissement structurel de sa base à fidéliser, avec également la perte de plus de 10 000 membres en 2020 lors de la crise sanitaire, et la concurrence accrue des industries du divertissement qui pèse sur l'attractivité des arts anciens.

<sup>50</sup> Le nombre de cotisants correspond au nombre de cotisations enregistrées, payantes ou gratuites, certaines cotisations couvrant plusieurs membres (cartes doubles ou familles).

du nombre de reçus fiscaux émis<sup>51</sup> (après déduction des adhésions ne donnant pas lieu à délivrance d'un reçu fiscal : cotisations jeunes et cotisations offertes). En effet, la SAL n'opère pas un suivi précis des cartes délivrées à titre gratuit et un écart subsiste ainsi chaque année<sup>52</sup>. D'après l'association, la mise en place de la carte électronique et de la nouvelle application de gestion des adhésions doit permettre d'améliorer ce suivi à l'avenir.

**Graphique n° 3 : nombre de membres, de cotisants et de reçus fiscaux**



Source : Société des Amis du Louvre

### Un profil des adhérents à affiner

L'association, malgré des initiatives récentes, est composée d'un public vieillissant. En 2024, l'âge moyen des membres est de 56 ans, 59 ans en ne tenant pas compte des enfants rattachés. Le pourcentage des moins de 30 ans est de 13 % alors que 35,40 % des membres ont plus de 70 ans.

La moitié des membres sont parisiens (33 000), auxquels s'ajoute un tiers d'adhérents franciliens (23 000). Les autres régions représentent 10 % des adhésions (6 500). Enfin, plus de 4 700 membres résident à l'étranger dont 2 000 aux États-Unis.

La Cour relevait, en 1995, grâce à une étude réalisée avec l'EPML en 1992, que 93 % des membres visiteraient au moins deux fois dans l'année les collections permanentes du musée et 70 % plus de trois fois.

Le déploiement d'une carte « digitale » doit permettre à l'association de connaître plus finement son public.

<sup>51</sup> Depuis 2021, les organismes faisant appel à la générosité publique sont tenus de déclarer à la direction générale des finances publiques (DGFIP) le nombre et le montant des dons perçus.

<sup>52</sup> L'écart entre le nombre de cotisants et le nombre de reçus fiscaux résulte principalement de trois facteurs : les cartes « J'aime mon musée » offertes en 2021 à la suite de la crise sanitaire, les cartes offertes dans le cadre des campagnes « Tous mécènes » aux donateurs ayant versé plus de 350 € au musée et certaines cartes à tarif réduit qui bénéficiaient d'une validité de un an et sept jours, liée à leur traitement externalisé, qui ont pu fausser légèrement le nombre de reçus fiscaux par rapport au nombre de cotisants. Les écarts résiduels constatés par l'association s'établissent entre 33 et 113 cartes de 2021 à 2024 et pourraient en partie s'expliquer par des rééditions de cartes en cas de perte.

## II - Des legs aux montants variables et des dons relativement limités

Les legs constituent une ressource moyenne de 1,4 M€ par an, mais leur montant varie sensiblement d'une année sur l'autre : ils s'établissaient à 0,3 M€ en 2024 mais ont constitué une ressource plus significative de 4,8 M€ en 2019.

Les legs sont systématiquement soumis à l'approbation préalable du conseil d'administration<sup>53</sup>, sur la base d'un document de synthèse établi par l'association, présentant l'état du patrimoine notarié. Ils font ensuite l'objet d'une liquidation, une délégation de pouvoir étant établie à cette fin par le président au directeur et à la responsable administrative de l'association.

Les produits des legs sont comptabilisés en recettes dès leur acceptation, sur le fondement des évaluations notariales. À la clôture de l'exercice 2024, les biens immobiliers en cours de réalisation issus des legs s'évaluaient à 1,8 M€ et les valeurs mobilières à réaliser à 162 000 €<sup>54</sup>.

Le montant des « dons hors cotisation » est assez stable sur la période. Ils représentent en moyenne un peu plus de 300 000 € par an sur la période et se répartissent, sur les dernières années, à équivalence entre les dons issus des adhérents et ceux issus du cercle des mécènes (environ 160 000 € pour chacune des deux catégories)<sup>55</sup>.

## III - Une procédure peu sécurisée de collecte des dons et d'émission des reçus fiscaux

L'encaissement des dons et legs et l'émission des reçus fiscaux par la SAL sont peu sécurisés<sup>56</sup>. Les procédures sont lacunaires ; elles datent dans leur conception de l'époque où la réception des plis était centralisée au siège de l'association. Elles reposent sur la diligence des salariées concernées.

L'association ne s'est pas dotée de procédures écrites régissant l'émission des reçus fiscaux en lien avec la collecte et la comptabilisation des dons. Aucun rapprochement régulier n'est réalisé entre les données comptables et les reçus fiscaux délivrés, ces derniers relevant de deux circuits distincts : certains dons sont inclus dans les cotisations, tandis que d'autres interviennent indépendamment de celles-ci.

Aucun dispositif ne permet ainsi de fiabiliser la délivrance des reçus fiscaux. L'association indique ne pas être actuellement en mesure de procéder à un contrôle de

---

<sup>53</sup> Cette procédure est conforme aux recommandations de la Cour de retenir la solution d'une approbation par le conseil d'administration (à l'encontre de certaines pratiques, Fondation assistance aux animaux, 2022), à préconiser qu'il lui soit régulièrement rendu compte de leur réalisation, ou à s'assurer que celui-ci exerce bien cette compétence quand elle lui est dévolue (WWF, 2018).

<sup>54</sup> Montants figurant respectivement aux comptes 240000 et 467100 de l'association.

<sup>55</sup> Avec notamment un don manuel récurrent de 50 000 € d'un particulier. On relève également le don, en 2018 et 2019, de l'association Témoins de Jéhovah pour 2 000 €.

<sup>56</sup> Un défaut de procédures écrites est encore souvent constaté même dans des rapports récents de la Cour (Fondation Brigitte Bardot, 2019 ; Armée du Salut, 2019 ; Fondation agir contre l'exclusion, 2019).

concordance entre les dons effectivement perçus et les reçus fiscaux délivrés<sup>57</sup>, un tel contrôle étant en effet impossible, en l'absence d'état de suivi fiable. Cette situation appelle la mise en place de mesures de sécurisation s'agissant de documents ouvrant droit à avantage fiscal, dont la fiabilité relève de la responsabilité de l'organisme bénéficiaire<sup>58</sup>.

La SAL précise toutefois que la mise en œuvre en 2025 de son nouveau système de gestion des adhérents devrait permettre d'assurer un rapprochement exhaustif entre les dons reçus et les reçus fiscaux émis<sup>59</sup>, dont l'intitulé « don d'œuvres d'art au musée du Louvre » devrait être revu.

### Un rescrit fiscal<sup>60</sup> à solliciter

L'éligibilité aux dispositifs d'exonération fiscale prévus à l'article 200 du code général des impôts<sup>61</sup> de l'adhésion pour les sociétaires devrait être vérifiée auprès de l'administration fiscale. En effet, le bénéfice de la réduction d'impôt n'est accordé qu'à la condition que ce versement, qu'il soit qualifié de don ou de cotisation, procède d'une intention libérale, c'est-à-dire qu'il soit consenti à titre gratuit, sans contrepartie directe<sup>62</sup> ou indirecte au profit de la personne qui l'effectue<sup>63</sup>.

<sup>57</sup> Pour l'essentiel générés automatiquement depuis 2025 avec le déploiement de la carte digitale, certains demeurent traités manuscritement : les dons hors cotisation comme ceux provenant du Cercle des mécènes.

<sup>58</sup> L'émission de ces reçus fiscaux relève de la responsabilité des structures, qu'elles agissent en direct ou qu'elles recourent à des prestataires (Fondation Armée du Salut, 2019).

<sup>59</sup> La Cour des comptes recommande des rapprochements réguliers entre les données comptables et celles issues des logiciels de traitement des dons (SOS Éducation, 2020 ; Ligue des droits de l'homme, 2021) ainsi que la juste comptabilisation de ces ressources et des produits financiers qui en découlent dans la rubrique réglementaire du compte d'emploi des ressources (en produits de la générosité publique et non, par exemple, en produits exceptionnels – cf. Institut Pasteur, 2018 et Fondation assistance aux animaux, 2022), ce qui permet aux donateurs d'avoir une appréciation sur les montants enregistrés (Vaincre la mucoviscidose, 2021 ; Fédération française de cardiologie, 2023).

<sup>60</sup> Le rescrit spécial « mécénat » permet à une association d'interroger l'administration fiscale sur son éligibilité au mécénat, c'est-à-dire sur son habilitation à recevoir des dons manuels non soumis aux droits d'enregistrement et à délivrer des reçus fiscaux.

<sup>61</sup> Ouvrent droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % de leur montant les sommes prises dans la limite de 20 % du revenu imposable qui correspondent à des dons et versements, y compris l'abandon exprès de revenus ou produits, effectués par les contribuables domiciliés en France au sens de l'article 4 B, au profit d'associations reconnues d'utilité publique.

<sup>62</sup> Le Bulletin officiel des finances publiques (BOI-IR-RICI-250-20) précise que l'envoi de publications, bulletins d'information ou documents divers ne doit pas être assimilé à une contrepartie de nature à priver les adhérents ou donateurs du bénéfice de la réduction d'impôt lorsque l'édition et la diffusion de ces publications ne constituent pas pour l'organisme une activité lucrative.

<sup>63</sup> L'article 1-3 de la convention-cadre qui lie l'EPML à la SAL, « Conditions d'accès des membres de la Société des Amis du Louvre dans les allées du musée du Louvre », décrit les engagements de l'EPML à l'égard des adhérents de l'association : « les membres de la Société des Amis du Louvre ont accès aux salles du musée du Louvre ainsi qu'aux différents avantages énumérés à l'article 2-1 à condition d'être en possession d'une carte de membre de la Société des Amis du Louvre en cours de validité ». L'article 2-2 de la convention ajoute que « le Musée du Louvre [...] s'engage à demander de façon systématique la gratuité de l'accès aux Amis du Louvre aux expositions que le musée coproduit à Paris et en régions. »

L'accès gratuit et illimité à l'EPML, avec une entrée prioritaire, est susceptible de constituer une contrepartie sous la forme d'une prestation de services qui en l'espèce n'est pas offerte à l'ensemble du public susceptible d'en bénéficier<sup>64</sup>. Ce fonctionnement qui profite à un cercle restreint de personnes, pourrait en outre ne pas présenter la disproportion « suffisamment marquée entre le montant du don et la contrepartie fournie » selon les termes de la doctrine alors que le montant maximal annuel de cette contrepartie est fixé à 73 €.

Par ailleurs, les dons ne font pas l'objet d'une comptabilisation distincte dans le compte d'emploi des ressources, mais sont agrégés aux cotisations. Cette présentation ne permet pas d'identifier précisément la part des dons dans les ressources de l'association, ce qui constitue un manque de transparence pour une Arup.

Pourtant sur 5,2 M€ de cotisations encaissées en 2024, plus de 1,8 M€ étaient considérées comme des dons, soit 35 % des encaissements. Cette proportion importante confirme l'enjeu d'une comptabilisation distincte des dons et cotisations, que l'agrégation actuelle ne permet pas de restituer de façon lisible.

**Tableau n° 10 : ventilation des adhésions 2024 entre cotisations et dons (en €)**

Catégorie	Encaissements	Part des cotisations	Part des dons
Adhérents	3 188 205	2 463 045	725 160
Sociétaires	1 061 295	685 605	375 690
Bienfaiteurs	624 800	191 475	433 325
Mécènes	332 000	25 500	306 500
<b>Total général</b>	<b>5 206 300</b>	<b>3 365 625</b>	<b>1 840 675</b>

Source : données SAL, retraitement Cour des comptes

En dépit de ces fragilités, l'association respecte bien les obligations déclaratives à la direction générale des finances publiques (DGFIP) telles que prévues par l'article 19 de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021. Ce dispositif impose aux organismes bénéficiaires de dons de déclarer à l'administration fiscale les dons ayant donné lieu à l'émission de reçus fiscaux, permettant aux donateurs de bénéficier de réductions d'impôt.

<sup>64</sup> Le BOFiP mentionne, à ce titre, l'exemple des associations d'élèves ou d'anciens élèves qui « font fréquemment bénéficier leurs membres de services ou d'avantages comme par exemple l'édition d'annuaires et de revues, la mise à disposition de laboratoires de langue ou d'un service de placement des élèves ou encore l'organisation à prix préférentiels de voyages, spectacles ou loisirs. » Ces contreparties, bien que constituant des prestations de services, ne permettent pas de caractériser comme désintéressés les versements réalisés en faveur de ces associations. C'est pourquoi, toujours selon le BOFP, ces versements n'ouvrent pas droit au bénéfice des avantages fiscaux, dans la mesure où les adhérents bénéficient d'avantages propres à l'adhésion à l'association – une personne extérieure à elle ne pourrait pas y être éligible.

---

## **CONCLUSION ET RECOMMANDATION**

---

*La SAL tire l'essentiel de ses ressources des cotisations de ses adhérents qui représentent en moyenne plus des deux tiers des recettes annuelles sur la période 2018-2024. Ce poids prépondérant des cotisations traduit à la fois la solidité de la base des membres et la faiblesse relative du recours à d'autres canaux de financement, comme les dons indépendants, les campagnes numériques ou les legs.*

*Cependant, cette assise financière s'appuie sur une grille tarifaire complexe, peu lisible et en partie incohérente, issue de décisions successives non harmonisées. L'association recourt notamment à des montages tarifaires où la part considérée comme « don » est ajustée discrétionnairement, brouillant la hiérarchie des cotisations. Certaines catégories affichent des cotisations « nettes » plus élevées que des catégories supérieures, ce qui affaiblit la logique d'ensemble. La dernière réforme tarifaire, entrée en vigueur en juillet 2025, n'a pas permis de corriger ces déséquilibres.*

*Par ailleurs, le suivi des adhésions demeure partiel, ne distinguant pas clairement les cartes gratuites et les cotisants effectifs. Cette opacité limite l'analyse fine de l'évolution de la base d'adhérents et fragilise la stratégie de développement.*

*Enfin, la procédure de collecte et de comptabilisation des dons et legs reste insuffisamment formalisée et sécurisée. L'absence de rapprochement entre comptabilité et reçus fiscaux, ainsi que la fusion comptable entre dons et cotisations, nuit à la transparence vis-à-vis des donateurs et des autorités fiscales. Ces insuffisances techniques et organisationnelles fragilisent la conformité des pratiques de collecte au regard des exigences de l'appel à la générosité publique.*

*En somme, alors que la SAL bénéficie d'un soutien fidèle et substantiel de ses membres, la structuration de ses ressources et la gestion de ses dispositifs fiscaux appellent une clarification et une sécurisation renforcées.*

*La Cour formule à l'attention de la Société des Amis du Louvre la recommandation suivante :*

- 4. Solliciter avant la fin de l'année 2025 l'administration fiscale sur la possibilité d'un rescrit fiscal concernant le mécénat.*

## Chapitre IV

### L'emploi des ressources

Les missions sociales<sup>65</sup>, qui ne sont pas décrites dans les annexes aux CER se bornent à l'objet statutaire, déjà exposé : l'acquisition d'œuvres qui sont réalisées en France.

L'objet principal de l'association est en effet de conduire des actions de mécénat au bénéfice du musée du Louvre. Ce mécénat, d'un montant variable selon les exercices, s'est établi en moyenne à 4,2 M€ sur la période contrôlée. Si des projets de contribution à l'aménagement des salles du Musée ont été annoncés par le Président de la SAL, deux types d'emplois concentrent le soutien au Musée.

**Tableau n° 11 : opérations de mécénat et transfert financier (en M€)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
Acquisitions	1,9	8,5	1,7	0,2	0,6	4,9	0,9	2,7
Reversement forfaitaire (15 % adhésions)	0,9	1,0	0,7	0,7	0,6	0,7	0,8	0,8
Opérations du Cercle des mécènes					0,5	0,4	0,6	0,5
Soutien aux publications	0,6	0,6	0,4	0,6	0,5	0,6	0,7	0,6
<b>Cumul</b>	<b>3,3</b>	<b>10,1</b>	<b>2,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,3</b>	<b>6,6</b>	<b>2,9</b>	<b>4,2</b>

*Note : S'ajoutent à ces actions une participation annuelle au développement des publics qui varie de 15 000 à 48 000 € sur la période, ainsi qu'une participation annuelle à la promotion de la campagne Tous Mécènes ! pour des montants annuels s'échelonnant de 1 200 € à 7 300 €. Source : Cour des comptes d'après les balances comptables*

#### I - Des acquisitions importantes d'œuvres d'art

Dans la période sous revue, les acquisitions de la SAL sont régulières et de qualité.

Bien que les acquisitions d'œuvres ne fassent pas l'objet d'une procédure formalisée, elles suivent un processus relativement constant. Les projets d'acquisition sont présentés au conseil d'administration de l'association par un conservateur du musée, sont débattus puis, le cas échéant, approuvés. L'initiative de l'acquisition, en revanche, n'est pas précisément

<sup>65</sup> Selon la SAL, « *Susciter au sein d'un large public le désir de connaître et de se sentir proche du patrimoine national dont le Louvre est dépositaire et développer le sentiment de fierté de participer à son évolution. Cette mission sociale a pour principal support d'appartenance la carte des Amis du Louvre qui permet en particulier au plus grand nombre de faciliter l'accès aux collections et à leur connaissance par tous les programmes de publication et d'activité qui y sont attachés.* »

définie : elle émane principalement du musée, sans que le rôle joué par l'association dans les propositions d'acquisitions ne soit précisément établi.

Les principales acquisitions (supérieures à 1 M€) intervenues au cours de la période sous revue sont les suivantes :

- 2018 : acquisition pour le département des Peintures d'une *Assomption de la Vierge*, œuvre attribuée à l'atelier de Josse Lieferinxe ou de Jean Changuet, datée de la fin du XV<sup>ème</sup> siècle, pour un montant de 1,3 M€ ;
- 2019 : participation à l'acquisition de la statue antique en bronze *Apollon citharède*, datée du I<sup>er</sup> siècle av. J.-C. et provenant de Pompéi, pour le département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, à hauteur de 3,5 M€ ;
- 2019 également : acquisition de la peinture *L'Âme brisant les liens qui l'attachent à la terre*, réalisée par Pierre-Paul Prud'hon en 1821, pour un montant de 4 M€ ;
- 2020 : participation à l'acquisition de la fresque *Junon au milieu des nuées* de Giambattista Tiepolo, datée de 1735, pour un montant de 1,5 M€ ;
- 2023 : participation à l'acquisition du panneau *La Dérision du Christ* de Cimabue, daté du XIII<sup>ème</sup> siècle, pour un montant de 1 M€ ;
- 2023 également : acquisition du dessin *Marine Terrace* de Victor Hugo, réalisé en 1855 et classé Trésor national, pour un montant de 2,85 M€.

L'essentiel de ces acquisitions a contribué à enrichir les collections nationales. Deux de ces acquisitions, qui ne sont pas des initiatives de la SAL, ont été toutefois contestées, notamment par la critique<sup>66</sup>.

Ainsi, alors que les acquisitions portées par l'association peuvent utilement contribuer à l'enrichissement des collections du musée, certaines opérations ont pu ponctuellement participer à des achats dont la dimension spéculative pose question, ce que la Cour avait déjà relevé<sup>67</sup>. L'établissement de procédures déontologiques, pour la gouvernance et les salariés dotés de délégation, et de comparatifs pour des acquisitions plus robustes méritent d'être mis en œuvre.

---

<sup>66</sup> L'acquisition en 2020 par le Louvre de la fresque *Junon au milieu des nuées* de Giambattista Tiepolo ; L'acquisition en 2023 du dessin *Marine Terrace* de Victor Hugo, classé trésor national.

<sup>67</sup> Les conditions d'achat des œuvres par la SAL, et notamment leur prix, ne sont pas toujours transparentes selon de précédents rapports de la Cour des comptes. Dans son rapport de 1995, la Cour relevait par exemple le cas de l'achat, de gré à gré, d'un dessin de Géricault, en 1993, « L'enlèvement de Fualdès » (plume et lavis). : « *Le procès-verbal du conseil d'administration de la SAL en date du 11.01.93, précisait les conditions dans lesquelles cette acquisition a eu lieu : "L'achat est proposé à l'initiative de la société, M. Puaux [président de la SAL ayant vu par hasard le dessin chez une de ses relations. Le propriétaire, qui n'était pas a priori vendeur, accepterait de s'en défaire au prix de 1 800 000 F. Les dessins de Géricault vendus en 1992 et 1993, en France ou à l'étranger, n'avaient pourtant jamais dépassé 500 000 F. »*

## **II - Des transferts financiers substantiels malgré des fragilités juridiques**

La sécurité juridique de certaines clauses de la convention entre la SAL et le Louvre mérite d'être renforcée, dans l'intérêt des deux parties. S'agissant de l'association, se pose en particulier la question de la conformité de certaines stipulations avec ses statuts, qui limitent son objet social à deux types d'actions : enrichir les collections du Louvre et aider à l'amélioration de l'aménagement du Musée.

### **A - Un reversement forfaitaire de 15 % au fondement incertain et qui aurait dû être remplacé**

#### **1 - Un reversement forfaitaire statutairement fragile et mal liquidé**

Le reversement forfaitaire annuel de 15%<sup>68</sup> opéré par l'association au profit du musée du Louvre est défini par la convention-cadre qui régit les relations entre le musée et la SAL. Mis en place en 2015, ce dispositif vise, au minimum, à compenser financièrement le transfert, au bénéfice de la SAL, des droits de distribution des cartes Jeunes et Familles, auparavant assurée par le musée.

La conformité de ce reversement aux statuts de l'association est incertaine. La convention-cadre prévoit en effet à son article 1-1 que « *la Société des Amis du Louvre soutient chaque année (...) des projets proposés par le musée dans le cadre du versement d'un montant annuel égal à 15 % des revenus de toutes les cartes d'adhésion gérées par les Amis du Louvre (...)* ».

Le reversement forfaitaire n'est donc rattachable à aucun des deux objets sociaux de l'Arup, ce qui fragilise la base juridique de cette soule (voir également encadré ci-dessous).

En outre, les modalités de liquidation du versement forfaitaire liquidation ne sont pas conforme aux dispositions de l'accord-cadre, pour deux raisons.

D'un côté, le versement forfaitaire retient comme assiette de liquidation le montant global des cotisations telles qu'elles sont enregistrées en comptabilité, sans distinction de la part donnant lieu à l'émission d'un reçu fiscal. L'association traite ainsi l'ensemble des cotisations de manière homogène, y compris la fraction assimilée à un don. Ce traitement pourrait conduire à mettre en cause la réalité des dons associés aux cotisations qui sont plutôt s'inscrire dans la définition d'une grille tarifaire classique. En effet, autant du point de vue comptable que pour la détermination des tarifs applicables ou le calcul du versement forfaitaire au musée du Louvre, les dons associés aux adhésions ne sont jamais distingués comme tels : ils sont systématiquement considérés comme des cotisations, sauf vis-à-vis de l'administration fiscale.

---

<sup>68</sup> Sans qu'il ne soit établi les raisons pour lesquelles le projet de convention qui établissait ce reversement à 20 % ne soit réduit à 15 % *in fine*.

D'un autre côté, les adhésions au cercle des mécènes (332 000 € en 2024) sont exclues de l'assiette du reversement forfaitaire de 15 %, en contradiction avec les dispositions de la convention-cadre qui assoit ce reversement sur les revenus de toutes les cartes d'adhésion.

Le traitement actuel du reversement forfaitaire par la SAL ne répond donc pas aux stipulations de la convention-cadre, au regard de son assiette qui exclut une partie des adhésions (les « mécènes ») tout en intégrant les dons associés aux cotisations.

### **Des versements dont le fondement juridique est à préciser**

La nouvelle convention-cadre a ainsi introduit une nouvelle disposition prévoyant un versement obligatoire de la SAL au Louvre censé compenser le transfert à l'association des recettes procurées par les cartes « Jeunes » et « Familles » et, plus largement, les recettes constituées par la vente des autres cartes.

L'article 1.1 prévoit que « *la Société des Amis du Louvre soutient chaque année, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, des projets proposés par le musée dans le cadre du versement d'un montant annuel égal à 15 % des revenus de toutes les cartes d'adhésion gérées par les Amis du Louvre avec un minimum garanti correspondant au montant des ventes des adhésions « Jeune » et « Famille » de l'année de référence* ».

L'article 3-4 précise lui que « *la Société des Amis du Louvre offre à ses membres « Adhérent », « Sociétaire » et « Bienfaiteur » la revue « Grande Galerie, le Journal du Louvre ». Le principe retenu pour l'acquisition des numéros est celui de la vente directe, au prix unitaire de 2 € HT par numéro (soit 8 € HT par an)* »<sup>69</sup>. Cette forme de « vente forcée » était alors une demande de l'EPML pour équilibrer les comptes de cette revue structurellement déficitaire.

Or, les statuts qui sont la loi de l'association bornent également son champ d'action. L'article 1<sup>er</sup> des statuts susmentionnés, modifiés en 1985, prévoit que l'association a pour but « *d'enrichir ses collections et d'aider à l'amélioration de l'aménagement du Musée* ». N'ayant adopté ni règlement intérieur ni même de document de cadrage ou stratégique, ces termes, précis et exclusifs, limitent la capacité des dirigeants, bénévoles comme salariés de l'Arup.

Il est ainsi non conforme aux statuts<sup>70</sup> de la SAL d'opérer des versements financiers au musée alors qu'ils ne sont pas liés, même indirectement, à l'acquisition des œuvres ou à l'aménagement du Musée. Ces versements ne sont pas fléchés dans leur emploi par la convention ni par le Musée en comptabilité. Fongibles, ces fonds<sup>71</sup> viennent ainsi pourvoir au fonctionnement et à l'investissement du Musée. Ce double versement annuel est par ailleurs imparfaitement connu dans son montant des donateurs, au sens de la législation sur la générosité publique.

<sup>69</sup> Le prix d'achat à l'unité de Grande Galerie a été revalorisé par une lettre-accord du 25 juillet 2022 dissociée de la convention-cadre.

<sup>70</sup> Les statuts prévoient bien que les adhérents participent à la vie et au rayonnement du Musée notamment au moyen d'un bulletin mais il s'agit là du bulletin trimestriel de la SAL à la destination de ses adhérents.

<sup>71</sup> Rappelons à cet égard, qu'en moyenne sur la période, c'est environ 300 000 € annuellement qui proviennent de dons et legs, fiscalement appuyés par des réductions d'impôt.

## 2 - Le reversement du produit de la vente des cartes de fidélisation n'a pas été mis en place

L'article 4 de convention-cadre, relatif aux dispositions comptables et financières, prévoit les modalités de reversement du produit des cartes « Jeune » et « Famille » (article 4-1), ainsi que les modalités de reversement du pourcentage de recettes dérivant de la vente des cartes de fidélisation (article 4-2).

L'examen de ces dispositions montre que le reversement de 15 % des revenus de toutes les cartes d'adhésion était initialement conçu comme un dispositif temporaire ayant vocation à être remplacé par une convention de mandat. Le dernier alinéa de l'article 4-1 prévoit en effet : « *Lorsque les décrets d'application de l'article 40 de loi n°2014-1545 du 20 décembre 2014 [relatif aux conventions de mandat] seront publiés, les dispositions de ces décrets relatives aux conventions de mandat des établissements publics nationaux seront automatiquement mises en œuvre pour l'application du présent article 4* ». Cette disposition s'appliquait ainsi à l'ensemble des recettes issues des cartes de fidélisation, par référence à l'article 4 qui contient les articles 4-1 et 4-2 précités.

Or, les décrets d'application de cette loi ont été publiés sans que les modalités de reversement au Louvre n'évoluent. En particulier, le décret n°2016-544 du 3 mai 2016, qui définit le cadre juridique des conventions de mandat conclues par les établissements publics avec des tiers<sup>72</sup>, avait vocation ici à s'appliquer.

La mise en œuvre de la convention-cadre aurait dû conduire l'association et le musée à établir une convention de mandat, en vue d'assurer le reversement au Louvre de l'ensemble des recettes issues des cartes de fidélisation. Le défaut d'application de cette disposition fragilise davantage encore le fondement juridique du reversement forfaitaire actuellement pratiqué, dont la conformité aux statuts est déjà incertaine.

De fait, les reversements forfaitaires actuels sont éloignés des montants qui seraient pratiqués dans le cadre d'une convention de mandat. À titre d'exemple, pour l'exercice 2024, l'association a versé au Louvre une somme de 752 634 € au titre du reversement forfaitaire de 15 %. Cette somme est supérieure au montant minimum qui est défini par la convention comme le produit des cartes jeunes et familles, dont le cumul s'établit à 410 894 €. Elle reste néanmoins sensiblement inférieure au montant des cotisations enregistrées par l'association à hauteur de 5 017 559 € (hors « Cercle des mécènes »). Si l'on s'en tient aux seules cotisations déclarées à la DGFIP, en excluant la part des versements qualifiée de dons, le montant du reversement des cotisations aurait été 3 365 625 €.

Quelles que soient les modalités de liquidation retenues, le reversement des recettes au Louvre aurait été significativement plus important dans le cadre d'une convention de mandat. Ces recettes non versées constituent pour le musée un important manque à gagner.

---

<sup>72</sup> Décret n° 2016-544 du 3 mai 2016 portant dispositions relatives aux conventions de mandat conclues par les établissements publics et les groupements d'intérêt public nationaux et les autorités publiques indépendantes avec des tiers.

## B - Un appui limité du Cercle des mécènes aux projets du Louvre

Les « opérations du Cercle des mécènes », qui ont représenté 0,5 M€ sur les trois derniers exercices, sont orientées vers des actions de mécénat ponctuel, principalement en soutien aux expositions. À ce titre, deux opérations principales ont été engagées en 2024 : un versement de 225 000 € au titre de l'exposition *Figures du Fou* et un autre versement de 300 000 € en soutien à l'exposition *Mamlouks - un orient connecté* (ouverte en 2025). Le développement de ce cercle, depuis son transfert en 2020 par l'EPML, est ainsi limité, si on le met en perspective avec le dynamisme du fonds de dotation du musée du Louvre pendant la même période.

## C - Un soutien aux publications qui absorbe plus de 10 % des cotisations

Le soutien aux publications se traduit principalement par l'abonnement de tous les membres au magazine *Grande Galerie*, édité par le musée du Louvre. La SAL offre à ses membres cette revue trimestrielle acquise directement auprès du Louvre au tarif annuel de 8,80 € HT par adhérent depuis 2022 (l'abonnement est valorisé 10 € dans l'adhésion, contre un tarif public de 27 €). Cet abonnement représente une charge annuelle de près de 400 000 € pour la SAL, auxquels s'ajoutent environ 150 000 € de frais d'expédition.

La SAL soutient également la Revue des Musées de France – Revue du Louvre, publiée par la RMN-Grand Palais dont un abonnement est offert aux membres bienfaiteurs et mécènes (639 abonnements en 2024)<sup>73</sup>. Ceux-ci se voient également remettre cinq catalogues d'exposition organisées par le musée.

Pour les jeunes publics, l'association publie gratuitement *Le Petit Ami du Louvre*, guide des chefs-d'œuvre du Louvre pour les enfants, et offre un abonnement au magazine *Le Petit Léonard* pour les titulaires de cartes famille.

De fait, les achats de magazines effectués par l'association au profit du Louvre constituent un soutien déterminant pour la pérennité de ces publications. Au total, le soutien apporté par la SAL aux publications du musée représente en 2024 un montant annuel de près de 660 000 €, soit environ 13 % du montant des cotisations collectées par l'association.

Ces versements annuels, prévus par la lettre-accord du 25 juillet 2022 relative à l'acquisition de la revue *Grande Galerie* (substituant à l'article 3-4 de la convention avec le Louvre supprimé par l'avenant n°4 du 30 novembre 2022), sont en outre éloignés des statuts de l'association<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> Cette revue est proposée à tarif préférentiel pour les autres adhérents (1 284 abonnés en 2024).

<sup>74</sup> L'article 2 prévoit que « Les moyens d'action de l'Association consistent à acquérir dans l'intérêt des collections du Musée des objets ayant une valeur artistique, archéologique ou historique et jugés dignes d'y prendre place, faire des démarches en vue de susciter des libéralités ou des prêts de mécènes français ou étrangers, se procurer par des conférences, des expositions, etc... les ressources nécessaires à la réalisation de son objet, faire participer ses adhérents à la vie et au rayonnement du Musée et de l'Association, notamment au moyen d'une chronique ou d'un bulletin. »

## D - Des actions ponctuelles de mécénat hors acquisitions

Des actions complémentaires de mécénat sont conduites de manière ponctuelle<sup>75</sup>. Certaines concernent, par exemple, des participations ciblées à des projets du Louvre, telles que la contribution de la SAL aux fouilles archéologiques de Gabies.

D'autres actions sont encore plus éloignées de la mission statutaire de l'association. Ainsi, en 2021, deux bourses ont été payées à des étudiantes de l'École du Louvre pour un montant total de 11 500 €. L'association a également pris en charge la participation de personnalités ou membres de son conseil d'administration au Grand dîner du Louvre, pour des montants compris entre 1 500 € et 2 500 €. En 2022, elle a réglé les frais de voyage de la personne chargée des relations publiques du Louvre dans le cadre d'une invitation en Égypte, au titre d'un mécénat en faveur du département des arts de l'Islam, pour un montant de 3 480 €. Un voyage à Abu Dhabi a été financé la même année au titre du soutien au public Famille, au profit du directeur délégué de la SAL et de l'un des auteurs du magazine *Le Petit Ami du Louvre*, pour la production d'un numéro consacré Louvre Abu Dhabi, pour un montant de 2 862 €.

De telles dépenses sont contraires aux statuts de l'association.

## III - Des frais de fonctionnement pouvant être mieux encadrés

Les frais de gestion et les dépenses diverses sont constitués des charges de personnel (0,6 M€), des frais d'impression du bulletin trimestriel, d'affranchissement et d'impression des cartes (0,3 M€), des redevances et charges payées (0,1 M€) et d'autres charges diverses (0,3 M€).

### A - Des charges de personnel maîtrisées

Les charges de personnel présentent une évolution modérée sur la période. Elles représentent 617 000 € en 2024 contre 567 000 € en 2018, soit une variation moyenne de +1,4 % par an (50 000 € sur six ans).

L'association rémunère en moyenne dix emplois sur la période, pour un peu moins de neuf équivalents temps plein. La rémunération brute moyenne est globalement stable de 2020 à 2024 et s'établit à 45 500 € par an sur cette période (période correspondant aux journaux de paie ayant pu être examinés). Enfin une rupture conventionnelle est intervenue durant la période sous revue, pour un montant brut de 25 000 €.

---

<sup>75</sup> Ces actions de mécénat ponctuelles sont enregistrées comptablement avec les reversements forfaitaires, au titre du mécénat hors acquisitions.

## **B - Des frais de fonctionnement à encadrer**

### **1 - Les frais d'affranchissement et d'impression**

Au-delà des charges liées aux abonnements souscrits pour le compte des adhérents, l'association présente des frais de routage, d'affranchissement, et d'impression de cartes de l'ordre de 300 000 € par an. Ces charges comprennent notamment l'impression du bulletin trimestriel de l'association, l'impression des cartes de membres qui devrait évoluer à la baisse avec la mise en place des cartes électroniques, et les frais d'affranchissement.

### **2 - Les redevances d'occupation**

La SAL occupe des locaux du Musée du Louvre. Leurs relations sont actuellement définies par deux conventions, de 2017 et 2021 qui établissent le montant des redevances à payer par l'association pour la mise à disposition d'un espace d'accueil situé sous la Pyramide ainsi que des locaux administratifs (situés d'abord dans l'aide Mollien et désormais rue Sainte-Anne). Ces redevances s'établissent en 2024 à près de 83 000 € pour l'espace d'accueil et 41 000 € pour l'occupation de trois bureaux administratifs, soit un montant total de près de 124 000 €.

### **3 - Une activité de visites et voyages à sécuriser**

L'organisation de visites et, plus encore, de voyages au profit des adhérents de la SAL soulève des interrogations. Le directeur délégué lui-même rappelle que « *les Amis du Louvre ne sont pas une agence de voyage, et l'Association n'a pas vocation à financer des dépenses de voyages* ». Il souligne également que, selon les recommandations de son commissaire aux comptes, une association de mécénat n'est pas habilitée à faire des bénéfices commerciaux, raison qui expliquerait l'équilibre global, entre dépenses et recettes, des comptes relatifs aux visites, conférences et voyages.

La SAL a néanmoins développé de manière régulière des visites et des voyages au profit de ses membres<sup>76</sup>, bien qu'elle n'ait pas clairement établi que les statuts de l'association, reconnue d'utilité publique, autorisent une telle activité.

Selon l'association, ces voyages sont « *un soutien au développement des plus hautes cotisations (Bienfaiteurs et Mécènes) et un levier stratégique de rencontre entre les conservateurs et [les] meilleurs mécènes pour développer leur implication dans les projets du Louvre à financer* ».

---

<sup>76</sup> En pratique, l'initiative de ces voyages, notamment à l'étranger, sont à l'initiative du dirigeant salarié qui en détermine les dates, destinations et membres pouvant y participer. Une instruction récente a été conduite pour envisager la possibilité de doter la SAL d'une licence d'agence de voyage.

### **Une activité de visites et voyages qui tend à se développer**

L'association a organisé, en 2024, 46 visites privées pour 823 membres bienfaiteurs, à Paris et en région, ainsi que 27 voyages auxquels ont participé 908 membres. Ces déplacements se répartissent comme suit :

14 voyages en bus proposant la visite des châteaux musées d'Ile de France ;

Six voyages de découverte, destinés aux membres sociétaires, reçus par les conservateurs et directeurs des institutions visitées, à Orléans, Toulouse, Chypre, Dijon, Troyes, et Francfort ;

Sept « voyages des commissaires d'exposition », réservés aux membres bienfaiteurs et mécènes, accompagnés par un conservateur (non rémunéré mais dont les frais sont inclus dans le prix du voyage). Ces voyages ont été organisés, autour d'expositions, vers les sept destinations suivantes : Vénétie, Lens, Francfort, Urbino, Rouen, Lille et Lens, et Rome.

En 2023, la SAL avait organisé 47 visites à Paris et en Ile-de-France et six journées en région. Le nombre de voyages opérés était moindre, avec 18 voyages dont six sorties en bus, sept voyages de découverte (Liège, Francfort, Anvers et Amsterdam, Londres, Ajaccio, États-Unis, Douai) et cinq voyages des commissaires d'exposition (Lyon, Dijon, Liévin, les Balkans).

Les charges engagées pour l'organisation de visites et de voyages sont globalement équilibrées par des recettes de même montant. Les voyages et visites (voyages en bus, ainsi que les voyages et visites pour les bienfaiteurs et mécènes) représentaient 162 000 € en 2024 compensés par des recettes équivalentes, auxquels s'ajoutent environ 10 000 € de frais de déplacement.

Trois types de voyages sont distingués par la SAL :

- Les voyages avec agence où tous les frais d'accompagnement sont inclus dans le prix payé à l'agence par les participants et où la SAL ne perçoit que des dons payés séparément. Les membres prennent alors en charge dans le prix de leur voyage le coût du voyage du salarié accompagnant, généralement le directeur délégué<sup>77</sup> sans que cette information ne soit clairement disponible.
- Les voyages qui, selon la SAL « rassemblent les dépenses et les recettes des activités développées à l'extérieur, y compris certains voyages avec agence, où nous incluons dans le prix payé à l'agence par les participants une marge pour les Amis du Louvre qui nous est reversée par l'agence à la fin de la production du voyage et qui vient en crédit de notre compte visite-conférence-voyage ».
- Les voyages<sup>78</sup> pour lesquels les participants payent de leur côté leur billet d'avion et leur hébergement. L'association rembourse alors les frais de mission du dirigeant salarié, parfois accompagné d'une salariée. En 2024, les frais d'accompagnement de ces voyages par les salariés de la société des Amis (déplacement, hébergement etc.) s'établissaient à

<sup>77</sup> La Société a notamment recours à une société *Vedute Italiane* pour ses voyages organisés en Italie. Pour un voyage à Rome, il figurait cette clause : « Deux participants non payants, y compris leur hôtel et le supplément de chambre (chambre double supérieure pour une personne pour quatre nuits au Grand Hôtel de la Minerve à Rome) ».

<sup>78</sup> L'association considère que « ces rendez-vous que nous pouvons développer en France et à l'étranger ne sont pas juridiquement considérés comme des voyages » et que « nous les classons comme du recrutement et de la prospection. »

10 000 €, en forte augmentation par rapport aux années précédentes où ces dépenses s'évaluaient systématiquement à moins de 4 000 €<sup>79</sup>.

Le développement par la SAL d'activités de voyages et de visites, bien que présenté comme un levier d'accroissement et de valorisation du mécénat, appelle un encadrement renforcé. Les modalités de financement, la lisibilité insuffisante de certains frais, ainsi que l'absence de lien direct de ces activités avec les statuts de l'association soulèvent des interrogations quant à leur régularité, qu'il conviendra de clarifier. L'exercice régulier d'une activité susceptible d'entrer dans le champ commercial, même comptablement équilibrée, pourrait également interroger l'absence de fiscalisation dont elle bénéficie.

Une clarification du périmètre d'intervention de l'association et des règles de prise en charge des dépenses de voyage est donc nécessaire, afin de garantir la conformité de l'action de la SAL à ses statuts ainsi qu'à la réglementation applicable aux associations reconnues d'utilité publique.

---

## CONCLUSION

---

*L'analyse des emplois et de l'activité de mécénat de la SAL montre une contribution importante et régulière au soutien du musée du Louvre, traduisant une implication forte de l'association dans le renforcement des collections nationales. Le montant moyen annuel de mécénat, évalué à 4,2 M€ sur la période, témoigne d'un engagement structurel.*

*Toutefois, la mise en œuvre de cette mission s'effectue dans un cadre insuffisamment formalisé, générant des incertitudes sur la régularité et la traçabilité des actions conduites. En particulier, la convention cadre qui lie la SAL au musée du Louvre souffre d'un défaut d'application manifeste. Les mécanismes de gouvernance prévus ne sont pas activés ou ne font l'objet d'aucun formalisme. La clause relative à l'équilibre financier des efforts consentis par les deux parties, pourtant centrale, n'a pas été respectée, compromettant la sincérité du partenariat.*

*Certaines clauses sont en outre contraires aux statuts de la SAL, notamment le reversement forfaitaire de 15 % des recettes d'adhésion sans affectation directe à des projets, ou encore les achats de revues à des fins de soutien financier, sans lien avec l'objet social de l'association. Le reversement forfaitaire est même désormais contraire aux clauses de la convention-cadre qui prévoyait de lui substituer une convention de mandat. Ces pratiques présentent des risques juridiques et doivent être réexaminées.*

*Par ailleurs, les frais de fonctionnement, bien que globalement contenus, et les activités connexes (voyages, publications) doivent faire l'objet d'un encadrement plus rigoureux. Certaines prestations offertes aux adhérents ou aux mécènes ne relèvent pas strictement du mécénat culturel.*

*En définitive, les actions menées par la SAL s'inscrivent dans une dynamique de soutien culturel active, mais appellent une mise en conformité de ses pratiques avec ses statuts et*

---

<sup>79</sup> Conformément aux recommandations du commissaire aux comptes, la SAL entend, en 2025, inclure les nouvelles dépenses des rendez-vous Mécènes dans l'équilibre globale des comptes « visite conférence voyage ».

---

*ses obligations contractuelles. La sécurisation juridique des conventions, la formalisation des procédures d'acquisition et le respect des finalités statutaires constituent des leviers prioritaires pour garantir la régularité de son intervention et renforcer la légitimité de son action au service du musée du Louvre.*

---



## Liste des abréviations

AFL .....	<i>American Friends</i> du Louvre
AG .....	Assemblée générale
Arup .....	Association reconnue d'utilité publique
CA .....	Conseil d'administration
CER .....	Compte d'emploi des ressources
EPML .....	Établissement public du musée du Louvre
ETP / ETPT .....	Équivalent temps plein / Équivalent temps plein travaillé
FDML .....	Fonds de dotation du musée du Louvre
RMN .....	Réunion des musées nationaux
SAL .....	Société des Amis du Louvre



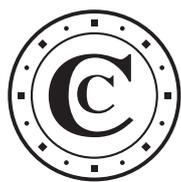
## **Annexe**

Annexe : participation de la SAL à l'acquisition d'œuvres pour le Louvre.....	58
---	----

## Annexe : participation de la SAL à l'acquisition d'œuvres pour le Louvre

Année	Œuvre	Département du Louvre concerné	Montant en euros
2018	Chaises provenant du Grand Salon du Château d'Abondant. Vers 1750. Michel Cresson	Objets d'art	180 000
	David jouant de la harpe pour le roi Saül par Antoine-Jean Gros. 1822	Peintures	382 800
	Livre d'Heures de François 1 <sup>er</sup> . Trésor National (Participation)	Objets d'art	50 000
	L'Assomption. Josse Lieferinxe. École Provençale. Fin XV <sup>ème</sup> siècle.	Peintures	1 300 000
2019	Vénus couronnée par un satyre, Maître de Flore. École de Fontainebleau XVI <sup>ème</sup> siècle	Arts graphiques	280 000
	L'Apparition du Christ ressuscité à la Vierge, Domenico Ghirlandaio, vers 1493	Peintures	750 000
	L'Apollon citharède, 50 av. J-C, Pompéi (Participation majoritaire)	Antiquités grecques étrusques et romaines	3 500 000
	L'âme brisant les liens qui l'attachent à la terre, Pierre-Paul Prud'hon, 1821	Peintures	4 000 000
	Restauration de l'Arc du Carrousel (Participation)	Sculptures	50 000
2020	Archives du Duc de Luynes	Antiquités orientales	11 520
	Junon au-dessus des nuées, de Giambattista Tiepolo, vers 1735 (Participation)	Peintures	1 500 000
	Portrait du cardinal Mazarin, Simon Vouet, 1642. En hommage à Marc Fumaroli	Arts graphiques	214 500
2021	Lettre D Enluminure attribuée à Fray Julian de la Fuente Saz (Espagne), vers 1550	Arts graphiques	7 911
	Le rêve de Saint Joseph, Maître de l'Observance, 1430. En mémoire de Michel Laclotte	Peintures	199 999
2022	Tenture des Arts Libéraux, d'après Rubens XVII <sup>ème</sup> siècle	Objets d'art	300 000
	Torchère de la Chambre de Madame Récamier par Jacob Frères vers 1799	Objets d'art	86 868
	Camée de Vénus et l'Amour de Miseroni. Trésor National (Participation)	Objets d'art	250 000
2023	Tabatière du Duc de Choiseul. Trésor National (Participation)	Peintures	500 000
	Buste d'Alexandre Dumas, Jacques-Auguste Fauginet (1809-1847)	Sculptures	57 600
	La dérision du Christ de Cimabue (Participation)	Peintures	1 000 000
	Marine Terrace, Victor Hugo, 1855. Trésor National	Arts graphiques	2 850 000
	Panier de Fraises des Bois, Jean-Siméon Chardin, 1761. Trésor National (Participation)	Peintures	500 000
2024	Aquarelles - site de Khorsabad, Félix Thomas (1815-1875)	Antiquités orientales	14 880
	Aiguière aux armes d'Isabelle d'Este, Nicola da Urbino. Vers 1490. Trésor National.	Objets d'art	850 000
	Archives Guillaume et Nicolas Coustou - Six documents sur velin	Arts graphiques	18 200

Source : Société des Amis du Louvre



Le présent rapport  
est disponible sur le site internet  
de la Cour des comptes :  
[www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

**Cour des comptes**  
13, rue Cambon  
75100 Paris Cedex 01  
Tél. : 01 42 98 95 00  
[www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)