

SPORISORA

Avec: **ADValorem**
Affaires publiques

**L'enjeu des hospitalités
pour l'écosystème français du sport**
Etude d'impact

Introduction

- Le terme **hospitalités** fait référence à un ensemble de services offerts aux spectateurs lors d'événements sportifs, dans le cadre d'une billetterie premium ou d'un partenariat commercial (sponsoring). Ces services visent à offrir une expérience privilégiée et exclusive aux invités, clients des entreprises ou des sponsors, ainsi qu'aux salariés de ces derniers.
- Le **marché des hospitalités** consiste en la rencontre entre l'offre des acteurs du sport (enceintes sportives, clubs professionnels, etc.) et la demande des entreprises pour la promotion de leurs marques et le développement de leurs activités commerciales lors des événements sportifs.
- Né dans les années 1980, notamment dans l'univers du tennis, le marché des hospitalités s'est considérablement développé au cours des deux décennies passées, en s'étendant à un grand nombre de disciplines et compétitions de sport professionnel, et en devenant une **composante de plus en plus importante du modèle économique des événements sportifs**.

Introduction

- Les hospitalités contribuent aux revenus des organisateurs, à l'attrait des événements et au retour sur les investissements consentis. Leur développement est un gage des investissements futurs.
- En plus des contraintes économiques du moment (inflation, fiscalité) qui exercent une tension sur les investissements privés dans le sport, le développement des hospitalités est confronté en France à une double difficulté :
 - **Une suspicion de corruption.** En dépit de la reconnaissance par l'Agence Française Anticorruption (AFA) que les invitations participent d'une pratique normale du monde des affaires*, cette suspicion semble demeurer ;
 - **Un risque financier lié à la requalification par les Urssaf en avantage en nature** des invitations à destination des collaborateurs ou des tiers (éventuels redressements).
- Face à ces risques, les incertitudes actuelles sont telles que de nombreuses marques partenaires diminuent **leurs engagements financiers dans le sport, voire se désengagent complètement**, endommageant les perspectives économiques des PME que sont les acteurs du sport professionnel français et de l'organisation des événements sportifs dans le pays.

* « La politique cadeaux et invitations dans les entreprises, les EPIC, les associations et les fondations », Guide pratique de l'Agence Française Anticorruption, 2020

Méthodologie



- **SPORSORA** a souhaité mesurer le **poids économique des hospitalités** dans les modèles économiques et l'enjeu qu'elles représentent pour les acteurs du sport et les marques partenaires.



- L'étude, confiée à **adValorem**, synthétise les enseignements dégagés d'une **vingtaine d'entretiens** effectués d'août à novembre 2024 auprès d'une trentaine de dirigeants, complétés par les résultats de recherches documentaires et la validation des estimations par plusieurs experts de l'économie du sport :
 - Entretiens d'une durée minimale d'une heure, précédés de l'envoi d'un questionnaire ;
 - Echantillon : ligues, associations professionnelles, fédérations, clubs professionnels de rugby et de football (en région parisienne et dans les territoires), autres organisateurs d'événements (cyclisme, courses au large, sports mécaniques), marques partenaires et agences du secteur des hospitalités.

Méthodologie

Défis rencontrés :

- Aucune source « macro » n'est disponible sur l'économie des hospitalités.
- Il est difficile d'isoler auprès des acteurs le chiffre d'affaires directement lié aux hospitalités :
 - Pas de poste de comptabilité analytique distinct ;
 - Recettes des hospitalités souvent - en tout ou partie - agrégées aux recettes partenariats ou aux recettes billetterie ;
 - Souci légitime de confidentialité des données de la part des acteurs ;
 - Pas de retour d'expérience substantiel à ce stade de la part de France 2023 et Paris 2024.

Choix effectués :

- Entretiens avec les acteurs leaders et/ou des disciplines particulièrement concernées :
 - Ces acteurs référents sont représentatifs de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'économie du sport en France ;
 - Approche par extrapolation à partir des données transmises par les acteurs ;
 - Validation par trois experts.
- Réalisation de 4 études de cas.

L'étude ici présentée constitue une première estimation, invitant à un travail plus approfondi. Les ordres de grandeur dégagés sont toutefois suffisamment fiables et étayés pour confirmer l'importance déterminante des hospitalités pour l'écosystème français du sport et leur potentiel de développement.

Synthèse et chiffres clés

650 M€

Le **volume d'affaires** généré par la commercialisation des hospitalités en France (hors GESI).

+ 50 %

La **croissance du chiffre d'affaires** Hospitalités espérée d'ici 3 ans.

300 M€

Les **externalités positives**.

**Les hospitalités constituent un pilier du développement économique du sport.
Un pilier fragile, compte tenu des incertitudes et obstacles à leur croissance.
Les acteurs réclament une boussole.**

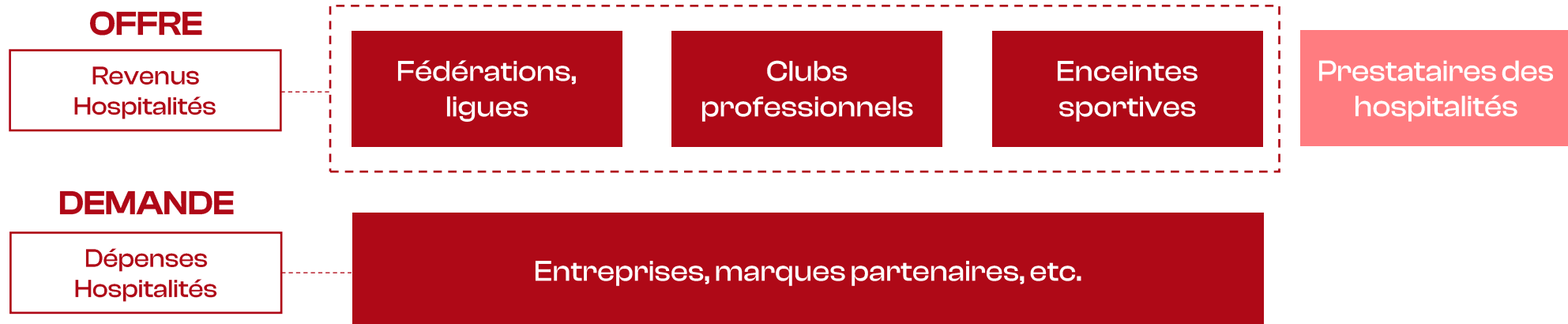
Retour qualitatif : Les lignes de force identifiées lors des entretiens

1. Les hospitalités constituent un enjeu économique majeur pour l'ensemble des acteurs
2. L'incertitude juridique est génératrice d'importantes difficultés

Le marché des hospitalités implique toute la chaîne de valeur du sport

Le **marché des hospitalités** consiste en la rencontre entre l'offre des acteurs du sport et la demande des entreprises pour la promotion de leurs marques et le développement de leurs activités commerciales lors des événements sportifs :

- Détenteurs de droits (notamment clubs professionnels) et enceintes sont les principaux acteurs à dégager des revenus de la commercialisation des hospitalités ;
- Au-delà, une multitude d'entreprises est intéressée par la commercialisation des hospitalités en tant que prestataires : des traiteurs aux sociétés assurant la sécurité ou les accès aux enceintes, en passant par des agences spécialisées dans l'événementiel et le marketing sportif.



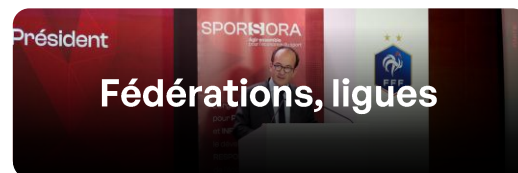
Invitations et hospitalités constituent un enjeu économique majeur pour le sport

Tous les acteurs de la chaîne de valeur du spectacle sportif le confirment :



« Les invitations collaborateurs, comme les invitations de tiers, sont clés pour notre marque »

« Les hospitalités sont un élément essentiel de l'activation des partenariats pour nos marques »



« La commercialisation des hospitalités génère plus de 15 % du CA total de notre fédération [...], elles sont les recettes enregistrant la plus forte croissance »



« Les hospitalités sont vitales pour l'économie des clubs de rugby »

« Pas de propriété viable sur les infrastructures sans liberté pour les hospitalités »



« Les hospitalités sont intrinsèquement liées aux partenariats. Sans elles, il n'y aurait probablement pas de partenariat possible avec les marques, et donc pas de rentabilité du modèle des arenas »

Pour tous les acteurs, la capacité à développer les hospitalités est cruciale pour leur modèle économique

- **Les propriétaires, les gestionnaires d'infrastructures, les clubs résidents** misent sur le développement des hospitalités. C'est une condition de leur développement :
 - Ceci est particulièrement vrai dans le cas des infrastructures récentes ou récemment modernisées, pour lesquelles les hospitalités sont une des conditions de retour sur des investissements qui se chiffrent en centaines de millions d'euros.
- Pour **les clubs sportifs**, les hospitalités doivent contribuer à diversifier les sources de revenus et compenser le tassement d'autres catégories de recettes (comme la baisse des droits audiovisuels).
- Pour certaines **fédérations**, les hospitalités permettent de dégager une marge bénéficiaire les jours de matches, contribuant à leur capacité à remplir leurs missions de service public à l'égard du sport amateur.
- Pour les **marques partenaires** (annonceurs, sponsors), elles constituent un outil de relations publiques, et souvent de développement commercial :
 - C'est notamment vrai pour les entreprises organisées en réseau sur l'ensemble du territoire, comme les banques, les opérateurs télécoms ou le secteur de l'assurance ;
 - C'est aussi vrai pour les centaines de PME qui soutiennent les clubs locaux de football ou de rugby.

L'incertitude juridique est génératrice d'importantes difficultés

L'étude menée par SPORSORA et adValorem permet d'étayer les difficultés auxquelles les acteurs sont confrontés :

- Le risque d'une **requalification par les Urssaf en avantage en nature** des invitations à destination des collaborateurs ou des tiers. Les répondants soulignent, au-delà du caractère aléatoire des contrôles, le sentiment d'un risque d'arbitraire des redressements, ainsi que les incidences négatives sur le recrutement et la fidélisation des salariés.
- En dépit de la reconnaissance par l'AFA que les invitations participent d'une pratique normale du monde des affaires, une **suspicion de corruption** semble demeurer : plusieurs témoignages évoquent la croissance des refus d'invitations à des événements sportifs par des entreprises partenaires, lesquelles justifient leur refus par l'application de la loi Sapin II ou du guide de l'AFA qui interdirait, selon elles, d'accepter toute forme de cadeaux ou d'hospitalités :
 - « *C'est principalement le guide de l'AFA (Politiques cadeaux & invitations dans les entreprises) qui est générateur d'incertitude et donc d'attentisme de la part des entreprises* », explique le directeur d'une arena.
- Un nombre important de répondants déclarent être **confrontés aux deux difficultés**, les entreprises invoquant les deux niveaux d'incertitudes pour diminuer leurs investissements ou renoncer à ces derniers.

Des stratégies d'adaptation, voire de contournement de ces difficultés sont mises en œuvre par certains acteurs. Mais de l'aveu même de ces derniers, elles confinent parfois au bricolage, ou - quand elles se sophistiquent - génèrent des coûts importants.

Témoignages sur les difficultés rencontrées

Urssaf

« Nos clients partenaires sont à la merci de contrôles des Urssaf qui requalifient comme avantages en nature les billets consentis aux collaborateurs. Plusieurs d'entre eux ont renoncé. Ce sont des centaines de milliers d'euros qui sont perdus dans ce cas (renoncement). »

Fédération sportive 1

« Les contraintes et incertitudes liées aux hospitalités constituent un facteur important que nous intégrons désormais pleinement dans nos réflexions sur nos investissements en sponsoring sportif. »

Marque partenaire, secteur des télécom

Conformité

« Le taux de commercialisation de nos loges est en diminution à cause du caractère dissuasif des lignes directrices de l'AFA ». « On limite la diversification des sources de revenus pour le sport, alors même que le financement public pour ce dernier diminue. »

Une arena située en région parisienne

« Une grande banque diminue son partenariat historique avec notre fédération – de 15 % à 20 % de sa valeur – parce que l'entreprise est de plus en plus confrontée à des blocages réglementaires. »

Fédération sportive 2

Eléments quantitatifs : Mesure d'impact

1. Poids économique des hospitalités
2. Ampleur des externalités positives
3. Ampleur du manque à gagner lié aux contraintes et incertitudes juridiques

Le poids des hospitalités dans les modèles économiques des acteurs du sport

Les données et estimations qui suivent sont le résultat d'une vingtaine d'entretiens effectués d'août à novembre 2024 auprès d'une trentaine de dirigeants représentant une vingtaine d'entités :

- Ligues, associations professionnelles, fédérations, clubs professionnels de rugby et de football (région parisienne et territoires), autres organisateurs d'événements (cyclisme, course au large, sports mécaniques), marques partenaires et agences du secteur des hospitalités :
 - Sur la base des données chiffrées transmises par les acteurs référents, des extrapolations ont été effectuées pour aboutir à une évaluation du marché, et 4 études de cas ont été réalisées.
- Ce terrain a été complété par des recherches documentaires, et a fait l'objet d'une discussion puis d'une validation par plusieurs experts de l'économie du sport.
- Les estimations se concentrent sur **le volume d'affaires généré par les acteurs du monde du sport au titre des hospitalités** (= le volet offre du marché des hospitalités sportives) :
 - Le volume d'affaires généré par les prestataires et intermédiaires est exclu (acteurs situés en aval de la chaîne, agences d'intermédiation pour lesquelles les données ne sont pas accessibles) ;
 - De même, sont exclues les dépenses consenties par les entreprises (le volet demande du marché des hospitalités).

Les hospitalités constituent une part majeure des revenus et devraient croître fortement

Selon les disciplines ou les catégories d'acteurs, les hospitalités représentent entre 8 % et 30 % des produits d'exploitation

- Avec près de 10 % des recettes, elles sont **importantes** pour les clubs de **football**, dans un contexte de tensions sur d'autres sources de revenus (droits audiovisuels);
- A plus de 15 %, atteignant parfois 30 % des recettes, elles sont **essentielles aux clubs** (rugby notamment), **aux enceintes**, ainsi qu'à certaines **fédérations** (tennis notamment).

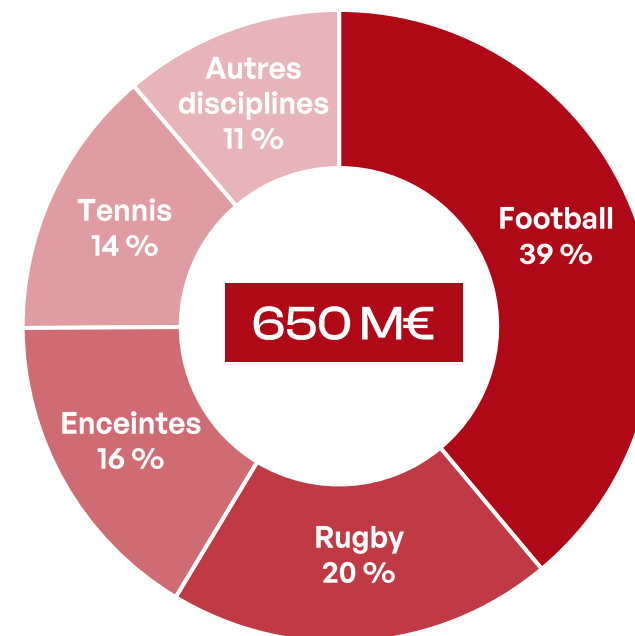
La majorité des répondants exprime l'espoir que les hospitalités puissent progresser significativement en valeur absolue et en part totale de leurs revenus

- Plusieurs catégories d'acteurs (enceintes, clubs de rugby notamment) s'attendent à une **croissance de plus de 50 % à 3 ans du CA Hospitalités**, si les conditions sont réunies.

650 millions d'euros générés par la commercialisation des hospitalités

- **La « hiérarchie » des sports les plus populaires auprès des Français est confirmée (football, tennis et rugby sont les disciplines qui génèrent les plus grands revenus) :**
 - Ces disciplines sont aussi celles qui sont en mesure de fournir un bon niveau de détail de ces recettes ;
 - A elles trois, elles représentent **80 % des recettes hospitalités dans le monde du sport.**
- **De nombreuses autres disciplines fondent d'importants espoirs de revenus sur le développement des hospitalités :**
 - La halle sportive dédiée au badminton de la petite ville de Chambly, dans l'Oise, inaugurée en octobre 2023, propose 250 places VIP (avec hospitalités) sur un total de 1000 places.

POIDS ECONOMIQUE DES HOSPITALITES



Des externalités positives nombreuses

- **Matérielles :**
 - **Entre le tiers et la moitié du chiffre d'affaires moyen réalisé est réinjecté dans le tissu économique** via les contrats passés avec une multitude de prestataires :
 - Création de milliers d'emplois non délocalisables, notamment le jour du match ;
 - Dans les métiers de la sécurité, de l'accueil, de la restauration, du nettoyage, etc.
 - **Contribution recettes fiscales** : pour l'essentiel, les hospitalités sont assujetties à la TVA à 20 %.
 - Les hospitalités constituent par ailleurs un relais pour des investissements de l'Etat et des collectivités dans le sport qui enregistrent aujourd'hui une dynamique décroissante.
- **Immatérielles :**
 - **Lien social, animation et cohésion des territoires** : *« Aux yeux des entreprises, les hospi sont clairement des accélérateurs de business, mais il ne faut pas négliger le générateur de lien et de développement du capital humain que constituent les hospitalités. »*
 - **Image** : réputation de la marque employeur, capacité à recruter ou fidéliser des collaborateurs.

Mais un manque à gagner important lié aux difficultés rencontrées

L'étude a permis d'identifier plusieurs cas :

- Perte de chance : des **marques renoncent avant même tout contact commercial** (impact *de facto* non mesurable).
- Abandon en phase de prospection : des marques prospects renoncent en cours de dialogue commercial.
- **Réduction de voilure** : des marques réduisent progressivement leurs investissements, et les concentrent sur un nombre restreint d'événements, équipes ou disciplines, ou changent de secteur.
- Interruption pure et simple.

S'il est difficile d'estimer un manque à gagner total, on peut toutefois noter que :

- La quasi-totalité des répondants confirment des **tensions sur l'appétence des marques**. Clubs, enceintes ou fédérations sont tous en mesure de citer plusieurs exemples de renonciation ou de phasage à la baisse des investissements de la part de marques partenaires.
- A elles seules, des marques du Top 20 du sponsoring sportif réduisent pour un montant cumulé de plusieurs millions, voire dizaines de millions d'euros, leurs investissements pluriannuels en sponsoring sportif et donc en hospitalités, en grande partie du fait de **l'incertitude liée au régime** de ces dernières.

Le manque à gagner et la perte de chance, dus aux incertitudes identifiées, peuvent être estimés à plusieurs dizaines de millions d'euros.

Etudes de cas

1. Enceintes
2. Clubs professionnels
3. Fédérations
4. Marques partenaires

Etude de cas : Enceintes sportives et Arenas

- Les enceintes sportives sont des **acteurs essentiels de la transformation et du développement économique des territoires** (nouvelles arenas, stades modernisés) et des partenaires importants de l'accueil des GESI (France 2023, Paris 2024).
- Les investissements consentis dans l'acquisition, la construction ou l'aménagement des infrastructures se chiffrent en centaines de millions d'euros :
 - Groupama Stadium > 400 M€, Paris La Défense Arena > 350 M€ ;
 - Recours croissant aux financements privés et décroissance des financements publics.
- **Le développement des hospitalités est clé pour le retour sur investissement.**

Focus sur les grandes enceintes

Echantillon : 3 enceintes de grandes agglomérations, avec une capacité de plusieurs milliers de places d'hospitalités – estimations en moyenne par enceinte.

- **Chiffre d'affaires :**
 - 15M€ en moyenne par enceinte ;
 - 15 % du CA total ;
 - Croissance espérée de 50 % à 3 ans, et parfois même doublement.
- **Externalités :**
 - Jusqu'à 50 % du CA hospitalités réinjecté dans l'économie locale (> 7 M€ par an en moyenne) ;
 - La collecte de la TVA s'établit en millions d'euros.

Etude de cas : Clubs professionnels

- **Les clubs professionnels font rayonner leur territoire :**

- Les hospitalités sont un facteur de lien économique et social ;
- La quasi-totalité des contrats de partenariat comprennent un volet hospitalités ;
- L'essentiel des partenaires sont des acteurs économiques régionaux (moins de 100 km de distance).

- **Le développement des hospitalités est clé pour que les clubs remplissent leurs promesses auprès du public :**

« Les hospitalités sont vitales pour l'économie des clubs de rugby. »

Dirigeant d'un club de Pro D2

« Les hospitalités, c'est de la croissance pour les territoires. »

Dirigeant d'un club de Ligue 1

Focus sur les clubs professionnels de rugby

Echantillon : 3 clubs du Top 14 et de Pro D2.

- **Chiffre d'affaires :**

- 5 à 9 M€ en moyenne par club ;
- > 20 % du CA total du club ;
- Croissance espérée de plus de 50 % à 3 ans, grâce à l'accroissement des capacités d'accueil.

- **Externalités :**

- > 100 personnes employées au titre des hospitalités par soir de match ;
- Entre le tiers et la moitié du CA hospitalités réinjecté dans l'économie locale.

Etude de cas : Fédérations

- **Les fédérations sportives françaises présentent des modèles très différents en matière de management des hospitalités.**
- **Plusieurs fédérations ont des partenariats structurants avec de grandes enceintes :**
 - Les jours de matchs des Bleus (rugby, football, etc.), les hospitalités représentent une part essentielle des recettes fédérales ;
 - Les fédérations étudiées confirment miser sur les hospitalités pour les aider à remplir leurs missions à l'égard du sport amateur.
- **La Fédération Française de Tennis, qui a la particularité de posséder sa principale infrastructure, présente avec Roland-Garros et le Rolex Paris Masters un exemple abouti de management des hospitalités :**
 - Les hospitalités permettent le maintien d'une tarification des billets à des niveaux attractifs.

Focus sur une grande fédération sportive

Exemple d'une fédération organisatrice d'une compétition annuelle de résonance mondiale.

- **Chiffre d'affaires :**
 - 80 M€ (2 tournois internationaux annuels) ;
 - 20 % du CA du principal tournoi ;
 - 15 % des revenus totaux de la fédération.
- **Externalités :**
 - Autonomie financière de la fédération ;
 - 10 000 personnes employées pendant le tournoi ;
 - Des dizaines de M€ réinjectés via les dépenses de la fédération auprès de ces prestataires.

Etude de cas : Marques partenaires

- Des milliers d'entreprises recourent aux hospitalités **pour la promotion de leurs marques, l'animation de leur réseau BtoB et le développement commercial**. Pour certains secteurs économiques, les hospitalités sont un lieu d'échanges indispensable (ex : la filière aéronautique dans la région toulousaine).
- Les **acteurs économiques locaux** sont particulièrement représentés. Le ticket d'entrée pour des hospitalités est peu élevé. Une PME ou une TPE peut acheter des hospitalités pour quelques centaines d'euros.
- De grandes entreprises recourent aux hospitalités pour leurs **stratégies nationales**. C'est notamment le cas des groupes organisés en réseaux, ayant une présence forte dans les territoires : Société Générale avec le Top 14, MAIF avec la Fédération Française de Basketball, LIDL avec les clubs de handball amateurs, Orange avec la Fédération Française de Football. Elles expliquent que les invitations avec hospitalités font partie intégrante **des contrats de sponsoring**.
- Les investissements consentis vont de quelques milliers à plusieurs dizaines de millions d'euros annuels.
- Plusieurs entreprises étudiées s'interrogent sur les conditions de poursuite de leurs investissements, compte tenu des **incertitudes croissantes pesant sur le régime juridique et fiscal des hospitalités**. « *Du fait de la législation actuelle, et de son application par les Urssaf, nous allons rationaliser nos investissements dans le sport* », explique une marque du Top 10 du sponsoring sportif en France.



Conclusion

Conclusion

- Le segment des hospitalités s'est affirmé ces dernières années comme un pilier des revenus des acteurs du spectacle sportif. **Avec plus de 650 millions d'euros de volume d'affaires généré, la commercialisation des hospitalités représente une part très substantielle à la fois des revenus des organisateurs et des dépenses des entreprises dans le domaine du sport.**
- Grandes ou petites, à Paris comme en régions, les entreprises partenaires du sport considèrent les hospitalités comme **un outil essentiel pour leur rayonnement et leur développement commercial.**
- Toutefois, tous les acteurs identifient des **tensions sur le modèle**. On peut estimer à plusieurs dizaines de millions d'euros le manque à gagner et la perte de chance générés par les incertitudes juridiques et fiscales pesant sur les hospitalités.

A bien des égards, le marché des hospitalités semble aujourd'hui à la croisée des chemins : soit il bénéficie d'une clarification permettant de libérer son potentiel économique, soit il risque d'entamer une phase de stagnation, voire d'attrition.

Conclusion

- Tous les acteurs n'expriment pas les mêmes **difficultés**. Mais tous font état d'une insécurité juridique qui nuit à la réalisation du potentiel des hospitalités. Ils réclament une **clarification et une sécurisation du cadre**.
- Tous n'expriment pas les mêmes **demandes** :
 - Débat sur **l'intervention des CSE** ;
 - Absence de consensus sur l'idée d'une **pérennisation du rehaussement du plafond au-dessus duquel les invitations sont considérées comme un avantage en nature**, pourtant testé à titre exceptionnel lors de France 2023 et des JO et JOP de Paris 2024 ;
 - Priorité à donner au sujet de la conformité.
- Ceci milite pour l'obtention d'un **régime général de liberté d'exercice des hospitalités**.
- L'importance économique des hospitalités justifie qu'elles bénéficient d'une attention particulière de la part des autorités, qui se déclarent attachées à un développement auto-financé des acteurs du sport et au renforcement de l'écosystème dans son ensemble.

Remerciements

- Lucie Renaudin, **Accor**
- Frédéric Besnier, **Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel** (et la Ligue de Football Professionnel)
- Anthony Guillier, **Automobile Club de l'Ouest**
- Ghassan Attié, **beIN Media Group**
- Gaëlle Kechemair, **COSMOS**
- Smaïn Guennad et Victor Omnes, **De Gaulle Fleurance**
- Séverin Groisne, **Evenizer**
- Alexandre Anginot, **Fédération Française de Rugby**
- Adrien Maurel et Anaïs Oliveri, **Fédération Française de Tennis**
- Tanguy Courtois, **Fédération Nationale des Courses Hippiques**
- Bruno Belgodère et Morgane Duval, **Foot Unis** (et les clubs professionnels de football)
- Julien Laugier, **Groupe BPCE**
- Edouard Coudurier et Joseph Bizard, **Groupe Télégramme**
- Xavier Pierrot, **LDLC Arena**
- François Lhospitalier, **One FL Conseil**
- Clémence Le Rhun, **Orange Groupe**
- Nicolas Dupeux, **Paris Entertainment Company**
- Frédéric Longuépée et Jean-François Lamour, **Paris La Défense Arena / groupe Ovalto**
- Victoriano Melero, Michael Bigorie et Stéphanie de Buck, **PSG**
- Jean-Philippe Rey, **Stade Toulousain**
- Antoine Robin, **Transat Café L'OR**
- Jean-Patrick Boucheron et Simon Menanteau, **Union des Clubs Professionnels de Rugby**

SPORSORA
Agir ensemble
pour l'économie du sport



PIERRE-OLIVIER BODIN

Chargé d'Etudes et de Relations Institutionnelles
pierreolivier.bodin@sporsora.com
06 24 06 20 96

ADValorem
Affaires publiques



ARNAUD DECKER

Président-fondateur de adValorem
arnaud@decker-conseil.fr