

ENQUÊTES 2025

MIEUX CONNAÎTRE LES PROFESSIONNELS ET LES STRUCTURES DE TRIATHLON

SOMMAIRE

Édito enquête professionnalisation 2025	2
--	----------

01 Introduction et méthodologie	4
--	----------

1.1 Contexte de l'étude	5
1.2 Méthodologie	7
1.2.1 Analyse quantitative	7
1.2.2 Analyse qualitative	8

02 Enquête « professionnels du triathlon ».....	10
--	-----------

2.1 Profil des professionnels.....	11
2.1.1 Profil sociodémographique	11
2.1.2 Niveau de formation	12
2.1.3 Cadre d'intervention et temps de travail	16
2.1.4 Niveau de rémunération	21
2.2 Fonctions et conditions d'exercice de l'activité	26
2.2.1 Type de publics et d'activités encadrés.....	26
2.2.2 Missions exercées	29
2.2.3 Charge de travail	30
2.3 Perspectives d'évolution	32
2.3.1 Perspectives professionnelles.....	32
2.3.2 Besoins en formation	33
2.4 Synthèse de l'enquête professionnels.....	38

03 Enquête « structures du triathlon ».....	39
--	-----------

3.1 Profil des structures	40
3.1.1 Répartition par taille de structures.....	40
3.1.2 Ecoles de triathlon	41
3.2 Analyse des ressources des structures.....	43
3.2.1 Ressources humaines.....	43
3.2.2 Ressources matérielles.....	48
3.2.3 Missions confiées.....	50
3.2.4 Modèle économique.....	52
3.2.5 Leviers de développement des ressources.....	59
3.3 Identification des besoins des structures.....	61
3.3.1 Motifs de crainte et d'espoir pour l'avenir	61
3.3.2 Attentes vis-à-vis de la FFTRI	63
3.3.3 Besoins en emploi	64
3.3.4 Besoins en formation	65
3.4 Synthèse de l'enquête structures	73

04 Recommandations.....	74
--------------------------------	-----------

Edito enquête professionnalisation 2025



Nous avons plusieurs fois exprimé la volonté de la fédération d'être au service de l'écosystème du triathlon et de ses disciplines. Dans ce cadre, nous avons lancé en 2025 deux enquêtes ambitieuses. L'une auprès des éducateurs de triathlon et l'autre auprès des structures que sont les membres affiliés (clubs) et les organes déconcentrés (comités départementaux et ligues régionales). L'objectif était de mieux vous connaître et d'appréhender les divers modèles économiques, afin d'obtenir des données objectives et fiables et d'adapter notre politique de développement.

La croissance constante de l'activité fédérale (en nombre de licenciés, de clubs et de manifestations) et le nombre important de stagiaires DEJEPS témoignent d'un intérêt marqué pour le métier d'entraîneur. Cette situation nous interroge sur un enjeu de notre projet, à savoir la capacité de notre réseau à accueillir ces diplômés et à pérenniser leurs emplois.

Le présent rapport, qui compile et analyse vos réponses, constitue une étape essentielle pour mieux comprendre le marché de l'emploi au sein de notre filière.

Les résultats de cette étude permettront de mieux vous accompagner en mettant en place un service plus adapté à vos besoins. Ils nous serviront de fondement pour affirmer la place de la professionnalisation au sein de la Fédération et pour mieux déployer l'héritage de Paris 2024 sur tous les territoires.

L'analyse croisée des expertises de nos bénévoles et de nos cadres professionnels constitue le support de notre projet commun. Je suis convaincu que ce rapport, fruit de votre forte implication, sera une étape essentielle pour le bon déroulement des activités de la FFTRI.

Je vous remercie de votre collaboration et vous laisse découvrir les résultats de ces enquêtes, en espérant qu'elles suscitent votre intérêt et votre adhésion à poursuivre collectivement le développement de toutes nos disciplines.

Cédric GOSSE

Président de la Fédération Française de Triathlon

CHIFFRES CLÉS 2025

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TRIATHLON

70 961

LICENCIÉS ANNUELS

dont 16 245 jeunes
+7,1% d'augmentation

+ DE 250 000

PRATIQUANTS

+25% d'augmentation

1 019

CLUBS

dont 284 écoles de Triathlon

- 23 écoles de Raid
- 69 créations

3 567

COMPÉTITIONS

dont 1 417 triathlons

31,7%

DE FEMMES LICENCIÉES

Nombre de féminines
multiplié par 2 en 10 ans

38 ans

**ÂGE MOYEN
DE NOS LICENCIÉS**

01

Introduction et méthodologie

1.1 Contexte de l'étude

Fondée en 1989, la Fédération Française de Triathlon (FFTRI) reçoit une délégation de service public de la part du ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative pour assurer le développement et l'organisation de la pratique du triathlon sur l'ensemble du territoire national.

La Fédération a connu un développement considérable au cours des quinze dernières années avec un afflux massif de nouveaux pratiquants et de licenciés. Le nombre de licenciés a ainsi plus que doublé, passant de 32 014 en 2010 à 70 961 en 2025, témoin de l'appétence grandissante et de plus en plus importante des Français pour les sports *outdoor*. Ces licenciés se répartissent au sein de 1 019 clubs nationaux affiliés à la FFTRI qui maillent le territoire national. Au-delà du fonctionnement quotidien des clubs, près de 4 000 épreuves sont organisées chaque année par la Fédération, ses instances déconcentrées (ligues, comités) et ses clubs.

Cette augmentation considérable du nombre de licenciés a eu un impact sur les structures du triathlon français, qui ont dû s'adapter et s'organiser pour faire face à cette forte augmentation de la demande sur une période relativement courte. Ceci s'est notamment matérialisé par un besoin croissant de structuration, ce qui a donné lieu à la création des comités départementaux de la FFTRI il y a une quinzaine d'années. Si cette demande en hausse est bien sûr très positive pour la FFTRI et ses clubs, elle s'accompagne de l'émergence ou du renforcement de nouveaux enjeux structurels en ce qui concerne les capacités d'accueil de ces nouveaux adhérents en leur assurant un encadrement de qualité et un niveau de service conforme à leurs attentes. Déjà prégnant, la professionnalisation des clubs – en particulier au sein des métiers de l'encadrement de la pratique – est devenue l'un des enjeux majeurs, ce qui a poussé la Fédération à intensifier son activité dans ce domaine.

C'est pour mieux appréhender ce phénomène qu'une première enquête « *Mieux connaître les professionnels du triathlon* » a été réalisée par la FFTRI en 2017¹, suivie d'une étude « *Mieux connaître les clubs de triathlon* » en 2019². Ces études ont ainsi permis de comprendre la structuration du secteur, de mettre en lumière le profil des encadrants ainsi que leurs perspectives d'avenir tout en connaissant mieux les structures dans lesquelles ils évoluaient.

¹ Source : <https://www.fftri.com/wp-content/uploads/2020/03/enquete-professionnels-triathlon.pdf>

² Source : <https://drive.google.com/file/d/1xIwW5IIEvYhJPP3IcYEUbbizumHc3ib/view>

Dans la continuité de ces travaux, et alors que la crise du Covid-19 est passée entre temps, générant des tensions de recrutement et accélérant certaines tendances déjà à l'œuvre au sein de la branche professionnelle du sport³, la FFTRI a souhaité réaliser une seconde étude afin de répondre à un double enjeu :

- Actualiser et approfondir les études de 2017 et 2019 afin de mettre en évidence l'évolution d'un certain nombre de tendances entre les deux éditions.
- Compléter, à l'appui des résultats de l'étude, sa démarche de formation, de professionnalisation et d'accompagnement des structures et professionnels affiliés.

Pour répondre à ce besoin, deux enquêtes ont été déployées au cours de la saison 2024/2025 (cf. *infra*), **l'une à destination des professionnels du triathlon (éducateurs diplômés) et l'autre à destination des structures (Ligues, Comités et clubs)**, permettant de récolter un certain nombre de données d'ordre quantitatif et de produire de nombreux indicateurs. Ces données ont été complétées, approfondies et mises en perspective par l'intermédiaire d'une série d'entretiens auprès de parties prenantes du triathlon français. Ceux-ci ont permis de contextualiser les données issues des questionnaires en les intégrant dans des tendances d'évolution plus larges et directement remontées du terrain.

³ Voir notamment à ce sujet la cartographie prospective des métiers et des compétences de la branche professionnelle du sport ainsi que le diagnostic action de la branche sport publié en 2021 et 2022 par l'Afdas, l'opérateur de compétence de la branche sport (<https://observatoires.afdas.com/ressources>).

1.2 Méthodologie

Une méthodologie robuste et appliquée à l'ensemble des études de ce type ayant pu être menées par le passé auprès d'autres Fédérations sportives a été mise en œuvre. Cette étude est ainsi composée de deux analyses, l'une dite « quantitative », c'est-à-dire appuyée sur la collecte de données par le biais de questionnaires électroniques, et l'autre « qualitative » provenant d'entretiens semi-directifs. Les méthodologies employées pour chaque analyse seront précisées dans les prochaines sections.

1.2.1 Analyse quantitative

La collecte de données quantitatives a été effectuée en ligne, via des questionnaires conçus et déployés par le Centre de Droit et d'Economie du Sport (CDES). Deux questionnaires ont été administrés :

- L'un à l'attention des éducateurs sportifs professionnels du triathlon. Il sondait leurs conditions d'emploi et de travail ou encore leur leurs niveaux et souhaits de formation
- L'autre à l'attention des structures déconcentrées de la FFTRI et de ses clubs affiliés. Il incluait des informations variées quant aux activités proposées, au modèle économique ou aux enjeux d'emploi et de formation.

Ainsi, les deux questionnaires ont été construits de la façon suivante :

Questionnaire « professionnels » :

- Profil du professionnel
- Fonctions et conditions d'exercices de l'activité professionnelle
- Perspectives d'évolutions

Questionnaire « structures » :

- Carte d'identité de la structure
- Identification des ressources matérielles, humaines et financières
- Identification des besoins en emploi et en compétences

Les questionnaires ont été envoyés à l'intégralité des professionnels⁴ et des structures identifiées par la FFTRI et dans le système de recensement des éducateurs sportifs déclarés sur le territoire national du ministère des Sports. La FFTRI a par ailleurs été d'une aide précieuse par son travail de relances au cours de la collecte de données.

Un taux de réponses de 15% minimum⁵ était visé afin que les résultats avancés par l'analyse quantitative puissent être considérés comme robustes et statistiquement représentatifs. Les taux de réponse pour chacun des questionnaires ont dépassé cet objectif :

- **Professionnels** : 107 réponses ont été obtenues pour 664 personnes interrogées (soit 16,1% de taux de réponses).
- **Structures** : 227 réponses ont été obtenues pour 1320 organisations interrogées (soit 17,2% de taux de réponses).

Si les seuils fixés ont donc été atteints pour les deux questionnaires, on notera toutefois que le taux de réponse reste relativement bas, surtout en comparaison avec l'étude menée en 2017.

1.2.2 Analyse qualitative

Les données collectées en phase quantitative ont été complétées par une collecte de données qualitatives réalisée via des entretiens menés en visioconférence. Au total, 11 entretiens ont été menés par le CDES : 5 entretiens de professionnels et 6 entretiens de représentants de structures.

Une méthodologie dite semi-directive a été adoptée pour la conduite de ces entretiens qualitatifs. Ils ont ainsi été réalisés à l'appui de guides d'entretiens préparés et adressés en amont de chaque entretien. Les guides se structuraient de la façon suivante :

⁴ Liste des éducateurs sportifs déclarés en possession d'une carte professionnelle en cours de validité et en possession d'une certification professionnelle leur permettant d'exercer contre rémunération les métiers d'animateur et d'entraîneur en triathlon.

⁵ Il s'agit là du taux minimum utilisé dans l'ensemble des études du CDES.

Guide d'entretien « professionnels » :

- Carte d'identité
- Activité professionnelle
- Revenus
- Perspectives d'évolution
- Besoins exprimés
- Remarques d'ouverture

Guide d'entretien « structures » :

- Carte d'identité de la structure
- Projet de la structure
- Salariat
- Prestataires externes
- Bénévolat
- Ressources financières et matérielles
- Perspectives d'emploi
- Besoins exprimés

A noter que chaque grand thème décrit ci-dessus était composé de plusieurs questions ouvertes ou fermées, dans le but général d'approfondir les questions posées aux répondants dans les questionnaires de l'analyse quantitative. Une fois les entretiens réalisés, des comptes-rendus individuels ont été produits puis ont été agrégés dans un compte-rendu général problématisé. Le contenu de ce compte rendu a été disséminé au sein des enseignements issus de l'analyse qualitative, afin de les enrichir.

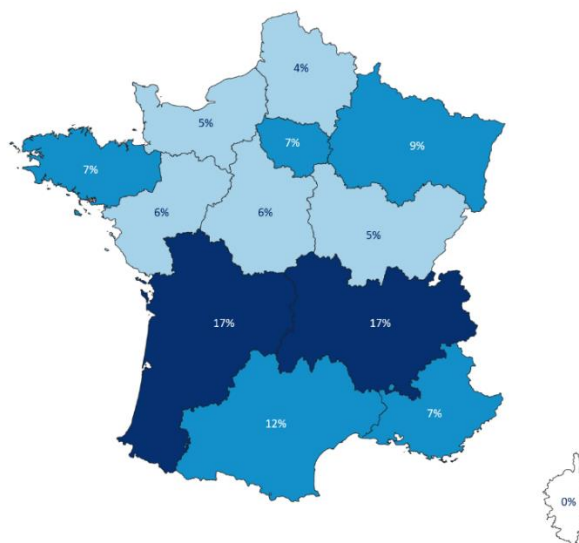
02

Enquête

« professionnels
du triathlon »

2.1 Profil des professionnels

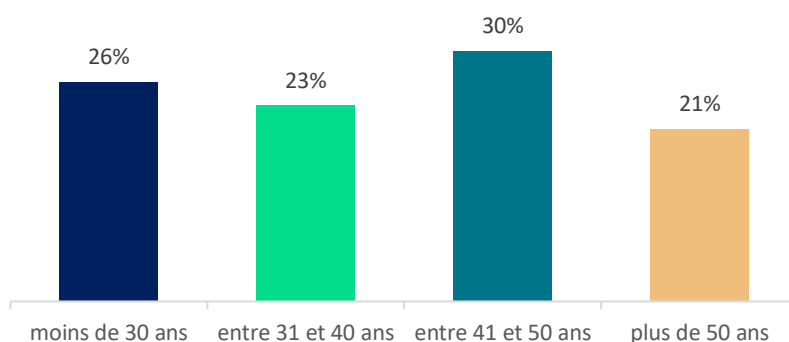
Cette première section brosse le portrait des professionnels ayant répondu à l'enquête. Des éléments concernant leur profil, leur niveau en formation ainsi que leur rémunération moyenne seront notamment fournis. L'origine géographique des professionnels ayant répondu à l'enquête est détaillée dans la carte 1 ci-dessous.



Carte 1 : répartition géographique des professionnels ayant répondu à l'enquête

2.1.1 Profil sociodémographique

Parmi les 107 professionnels du triathlon ayant répondu à l'enquête, **85% sont des hommes et 15% des femmes**, ce qui met en évidence une nette sous-représentation féminine dans l'échantillon collecté. Si la taille de ce dernier ne permet *a priori* pas de tirer des conclusions sur le secteur dans sa globalité, on notera tout de même que la proportion de femmes n'était déjà que de 14,4% en 2017.

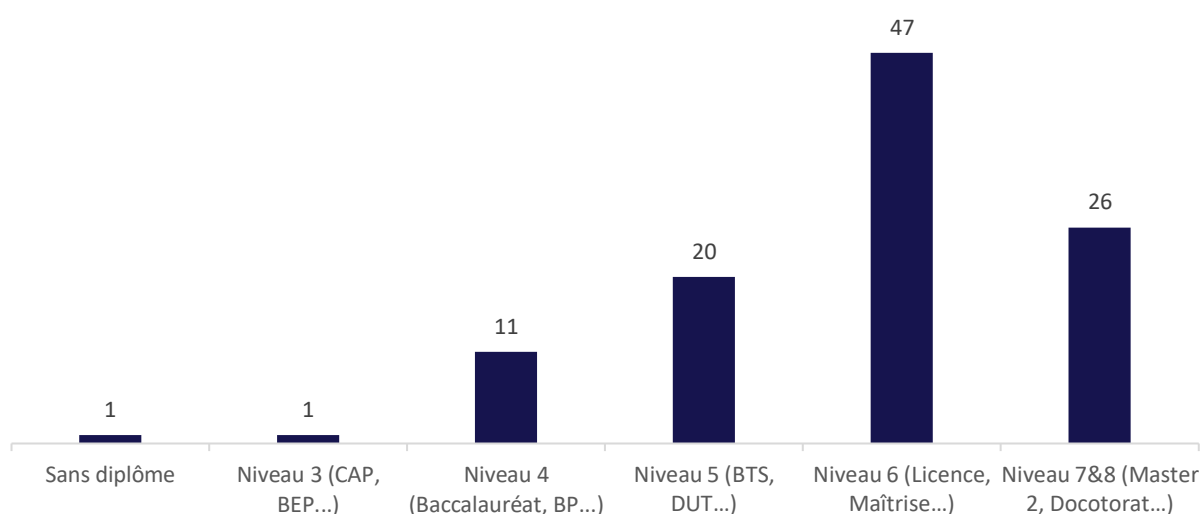


Graphique 1 : répartition par âge des professionnels

Les données du graphique 1 montrent une forte présence de professionnels expérimentés au sein du secteur, ces derniers étant pour l'essentiel en milieu ou en fin de carrière. L'âge moyen de l'échantillon collecté est de **40 ans**. La quasi-totalité des répondants déclare pratiquer le triathlon à titre personnel, et **85% sont licenciés à la Fédération Française de Triathlon**. Ces deux données traduisent un **fort engagement à la pratique fédérale**, autant professionnellement que personnellement, **et un attachement marqué à la discipline** témoignant de professionnels exerçant un **métier « passion »**. La répartition des types de pratique illustre également cette orientation : 58 % des répondants déclarent un niveau de pratique compétitive, 35% une pratique loisirs et seulement 7% une pratique dite « santé ». L'ensemble de ces chiffres dessine donc le profil d'une profession majoritairement masculine, expérimentée, fortement investie dans la discipline et ancrée dans le cadre fédéral.

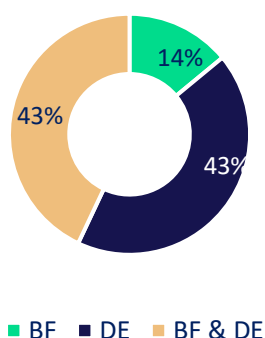
2.1.2 Niveau de formation

- **Une formation initiale robuste**



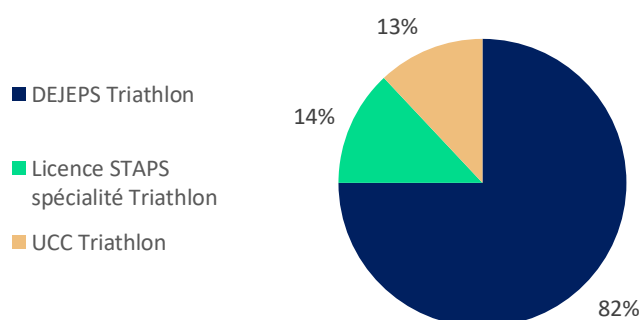
Graphique 2 : plus haut niveau de diplôme universitaire obtenu par les professionnels

Les professionnels du triathlon disposent d'une formation initiale solide, **73 des 107 répondants (68%) possèdent au moins une Licence** (graphique 2).



Graphique 3 : typologie générale des diplômes

L'analyse des diplômes détenus par les professionnels du triathlon montre que la majorité d'entre eux ne se limite pas à une seule certification. **43% d'entre eux ont suivi plusieurs formations**, combinant un diplôme d'État avec un brevet fédéral (graphique 3).

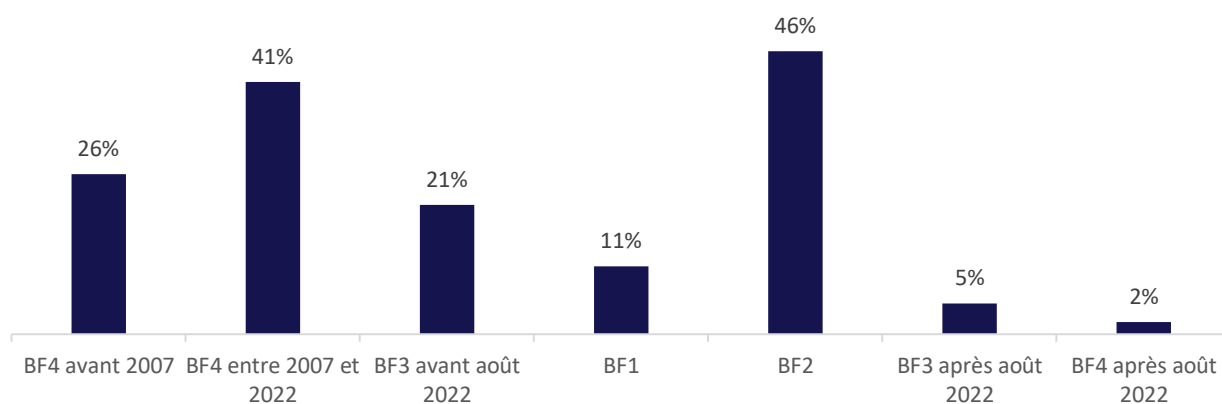


Graphique 4 : répartition des diplômes d'Etat

Ce constat prolonge les résultats observés en 2017, où les éducateurs déclaraient déjà détenir en moyenne 1,6 diplômes (1,4 dans l'échantillon observé en 2025). À l'époque, plus de la moitié détenait un brevet fédéral, principalement le BF5⁶. Le BF4 restait moins fréquent, et seuls 2,5 % détenaient un BF3. Ces données montrent que les parcours fédéraux étaient bien présents, mais que peu de professionnels allaient au bout de la filière et se contentaient de diplômes permettant l'encadrement de la pratique à un niveau de base. La proportion

⁶ A partir de 2022, la nomenclature des diplômes a été changée. Le BF5 a ainsi disparu et une partie de son contenu a été intégrée au BF2.

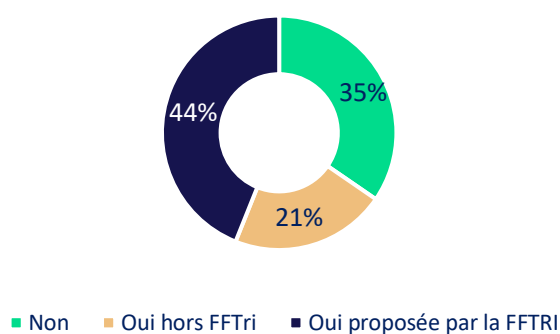
d'UCC reste quant à elle stable par rapport à la précédente étude avec 13% contre 12% en 2017 (graphique 4).



Graphique 5 : répartition des brevets fédéraux obtenus par les répondants⁷

La répartition des brevets fédéraux obtenus par les répondants est résumée dans le graphique 5. Aujourd'hui, on retrouve encore ces diplômes dans les profils déclarés, mais ils sont souvent associés à d'autres certifications : DEJEPS, BPJEPS, STAPS ou UC spécifiques. Cela est notamment permis par la nouvelle nomenclature des diplômes fédéraux qui, depuis août 2022, permet de se spécialiser dès le début de la formation.

- **Des professionnels qui continuent de se former au cours de leur carrière**

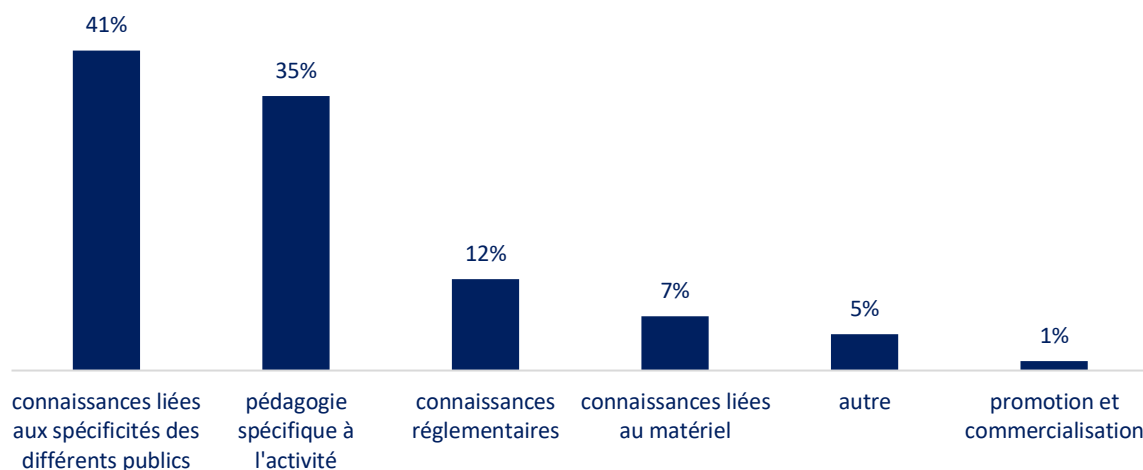


Graphique 6 : proportion des répondants ayant suivi une formation continue⁸

⁷ Clé de lecture : 46% des répondants déclarent posséder le BF2.

⁸ La question posée était la suivante : « avez-vous suivi une formation continue depuis l'obtention de votre diplôme ? ».

L'examen de la formation continue tend à démontrer que les professionnels du triathlon continuent à se former tout au long de leur carrière. Ainsi **65% des encadrants ont indiqué avoir suivi des formations depuis l'obtention de leur diplôme d'état** dans le cadre de la formation professionnelle continue, que cela soit une formation proposée par la FFTRI (44%) ou une formation en dehors du circuit fédéral (21%) (graphique 6).

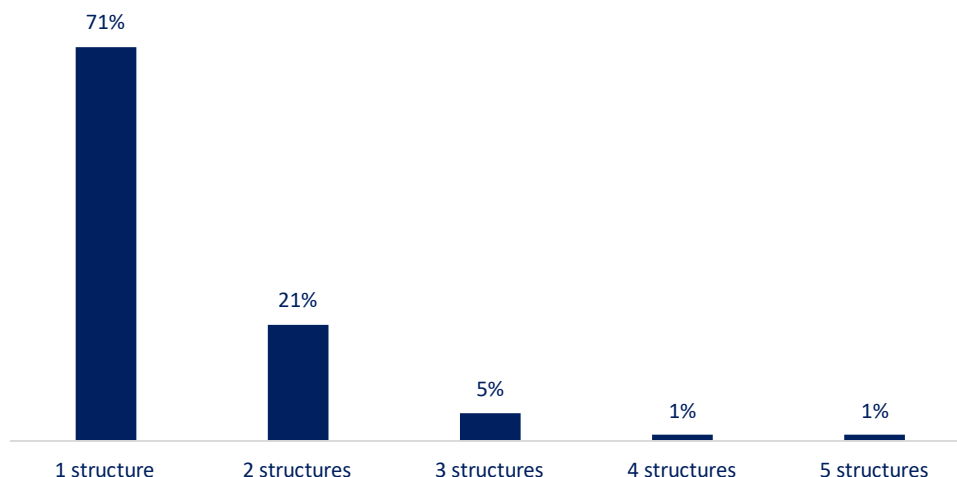


Graphique 7 : répartition selon la formation continue suivie

Ainsi, parmi les professionnels ayant eu recours à la formation continue, les choix sont clairs : **les formations suivies portent principalement sur des sujets directement liés au terrain et à l'encadrement des publics**. Dans le détail, la connaissance des publics et la pédagogie de l'activité sont les thématiques les plus investies (graphique 7). Cela confirme que les encadrants cherchent avant tout à adapter, à renforcer ou à développer leur efficacité dans la relation pédagogique et dans la conduite des séances. En revanche, les formations sur des aspects plus transversaux (comme sur la réglementation, la communication ou la gestion) restent encore peu sollicitées. Cette tendance prolonge ce que montrent les autres volets de l'enquête : **les professionnels confortent leurs savoir-faire dans leur domaine de prédilection, mais investissent encore assez peu les autres compétences utiles au développement global des structures**, voire à l'évolution de leur propre parcours professionnels vers d'autres types de missions.

2.1.3 Cadre d'intervention et temps de travail

- Une majorité d'intervention en mono-structure

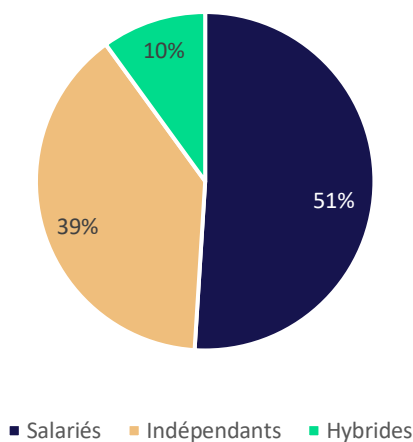


Graphique 8 : répartition selon le nombre de structures d'intervention

La répartition du nombre de structures d'intervention permet de comprendre les dynamiques d'emploi du secteur (graphique 8). La majorité des professionnels du triathlon **(71%) exercent leur activité au sein d'une seule structure**. Ces données sont assez singulières dans une branche professionnelle du sport où l'emploi s'avère très souvent fragmenté entre plusieurs structures. Ainsi, parmi les professionnels ayant répondu à l'enquête, seuls 29% sont en situation de pluri-emploi au sein de structures du triathlon. **En moyenne les professionnels interviennent au sein de 1,4 structures avec une médiane placée à 1 structure d'intervention.**

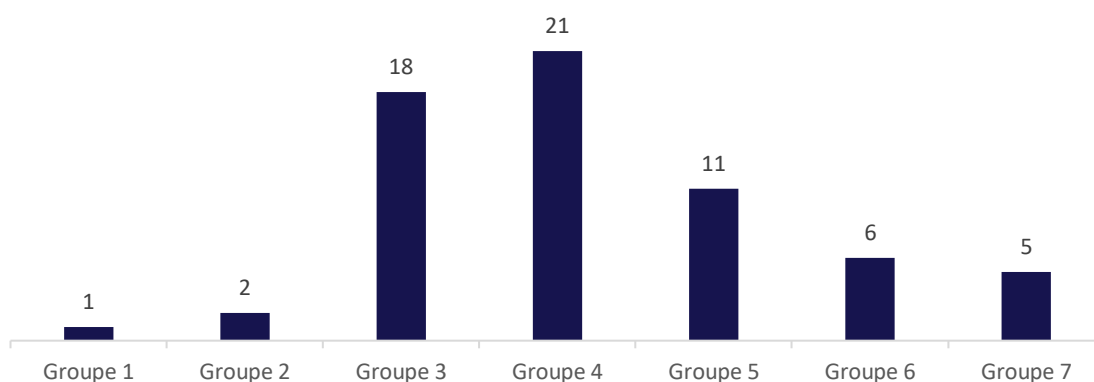
Pour autant, notons que **près d'un professionnel sur trois cumule plusieurs cadres d'intervention**, ce qui peut répondre à différents enjeux : élargir sa base d'activité, s'adapter à une demande géographiquement diffuse ou améliorer ses conditions d'emploi notamment en augmentant son volume horaire ou par la volonté de développer ses revenus.

- Statut des professionnels : les salariés ne sont que légèrement majoritaires



Graphique 9 : statut des professionnels

Les données issues du questionnaire laissent apparaître que les professionnels ayant répondu à l'enquête sont **en légère majorité des salariés (51%)**. Environ **80% des salariés sont en CDI**, **10% sont en CDD** tandis que les **10% restants combinent un CDI avec un CDD ou un CDI⁹**, disposant donc de deux types de contrats de travail. Les travailleurs indépendants (auto-entrepreneurs) sont très nombreux et comptent pour 39% des répondants, tandis que les professionnels cumulant les deux statuts représentent 10% de notre échantillon (graphique 9). Ceci montre une tendance d'emploi plutôt fragmenté au sein du secteur.

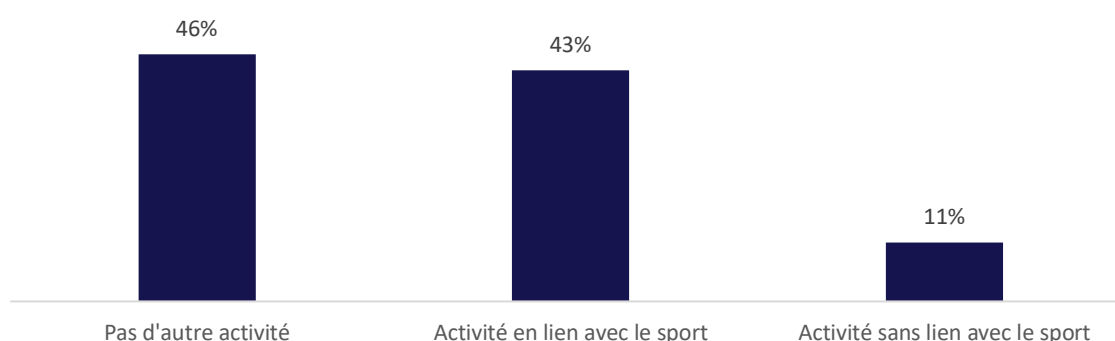


Graphique 10 : répartition des groupes des répondants déclarant être affiliés à la CCNS

⁹ Contrat à durée indéterminée intermittent.

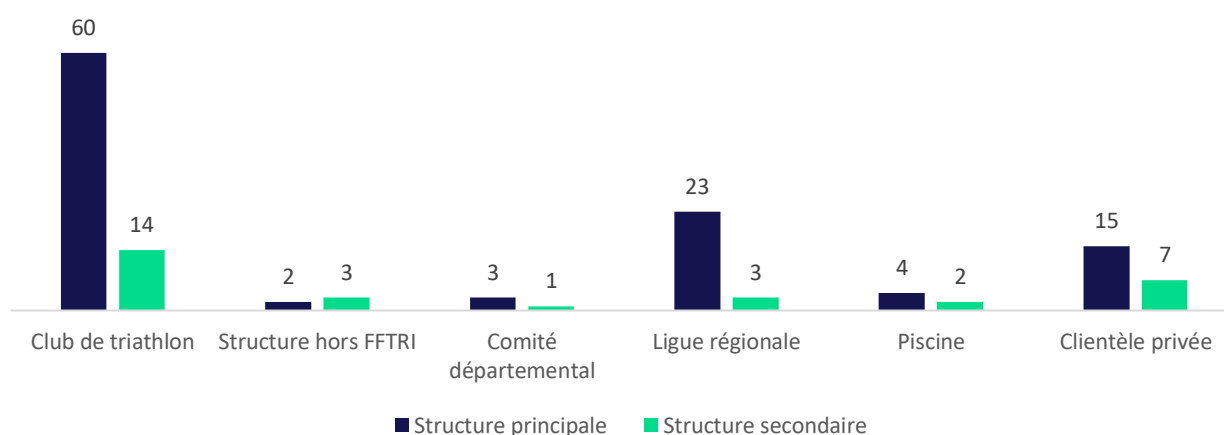
Environ 60% des répondants déclarent être rattachés à la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS). Les 40% restants disposent du statut d'auto-entrepreneur et ne sont donc pas soumis à cette convention. La répartition des groupes déclarés est résumée dans le graphique 10. Les salariés de clubs et de Comités départementaux sont en majorité des salariés de groupe 3 et 4, tandis que les salariés de Ligues régionales sont majoritairement des salariés de groupe 5 ou supérieur.

- De nombreux professionnels du triathlon exercent en situation de multi-emploi dans le sport voire de pluriactivité



Graphique 11 : part des répondants ayant une activité professionnelle hors triathlon

Comme de nombreux salariés de la branche sport, au-delà de devoir éventuellement cumuler une activité dans plusieurs structures du triathlon ou de cumuler plusieurs statuts juridiques pour s'assurer d'un niveau de vie suffisant, une part importante des professionnels du triathlon indique développer une activité en dehors de ce champ (graphique 11). **Seulement 46 % des répondants ne cumulent pas d'autre activité professionnelle**, un chiffre similaire à 2017 (42%). Ce taux élevé de multi activité peut traduire une nécessité de devoir cumuler plusieurs activités (sportives et non-sportives) pour disposer de conditions de vie acceptables. Il peut également montrer une logique de diversification d'activités, l'implication dans le secteur sportif pouvant venir en complément d'une activité principale exercée dans un autre secteur.



Graphique 12 : typologie des structures d'interventions principales et secondaires des répondants

L'analyse des types de structures principales et secondaires d'intervention montre que les structures principales d'intervention des professionnels sont les clubs, suivis des Ligues régionales puis d'une clientèle privée (graphique 12). On remarquera toutefois que si les clubs représentent 56% (60 pour 107 professionnels) des structures principales, ils ne représentent plus que 46% des structures secondaires (14 pour 30 professionnels ayant une structure d'intervention secondaire), signe d'une tendance à la diversification de l'activité dès lors que le professionnel intervient dans plus d'une structure.

- **Un temps de travail variable selon le statut qui tend vers un temps plein pour les salariés et les professionnels au statut hybride (travailleur indépendant et salarié)**

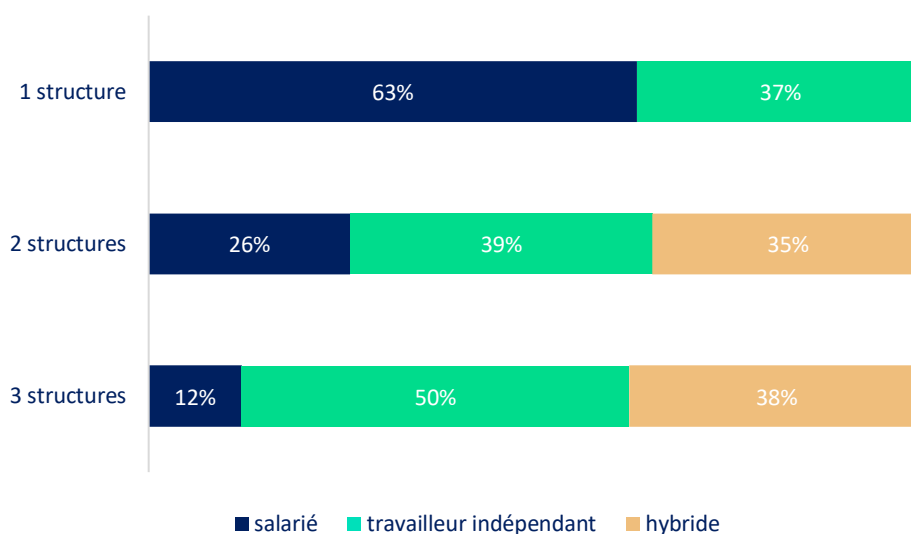


Graphique 13 : volume horaire hebdomadaire de travail selon le statut

Le volume horaire hebdomadaire déclaré varie sensiblement selon le statut d'exercice.

Les professionnels en statut hybride (cumulant emploi salarié et intervention en tant que travailleur indépendant) déclarent en moyenne 32 heures de travail par semaine (graphique 13). Les professionnels dans ces deux situations ont donc un temps de travail qui tend vers un temps plein (supérieur à 88%). **Cela correspond à une nette augmentation de la charge de travail par rapport à 2017**, où seulement 11% des éducateurs déclaraient travailler plus de 27 heures par semaine, tandis que 58% d'entre eux travaillaient moins de 5 heures par semaine.

À l'inverse, **les travailleurs indépendants affichent un volume d'intervention nettement plus réduit**, avec 18 heures de travail par semaine en moyenne, soit l'équivalent d'un mi-temps. On notera par ailleurs que cette tendance était déjà observée en 2017. Il semble toutefois difficile de tirer des conclusions définitives à ce sujet. Cette situation peut en effet être le reflet d'une **volonté délibérée** des professionnels concernés de ne pas intervenir davantage, pour des considérations personnelles ou car cette intervention en tant qu'indépendant est exercée en complément d'une activité professionnelle exercée à titre principale. Mais il peut aussi s'agir d'une **situation subie** avec des professionnels qui souhaiteraient éventuellement travailler davantage mais ne le peuvent pas pour des considérations personnelles ou faute d'opportunités professionnelles limitées.



Graphique 14 : lien entre le statut professionnel et le nombre de structures d'intervention¹⁰

La relation entre le statut professionnel et le nombre de structures d'intervention met en évidence une **évolution des formes d'exercice de l'activité professionnelle selon le degré de multi activité** (graphique 14). Lorsqu'un professionnel intervient dans une seule structure, il est le plus souvent salarié : ce statut concerne 63% des répondants dans cette configuration, contre 37% qui exercent en tant que travailleurs indépendants. La situation évolue dès lors que l'activité s'étend à deux structures : le salariat devient minoritaire avec 26% des cas. Cette progression montre clairement que **plus l'activité professionnelle est répartie entre plusieurs structures, plus les professionnels ont tendance à faire évoluer leurs modalités de travail, passant d'un emploi majoritairement salarié à des formats hybrides mixant salariat et travail indépendant**.

2.1.4 Niveau de rémunération

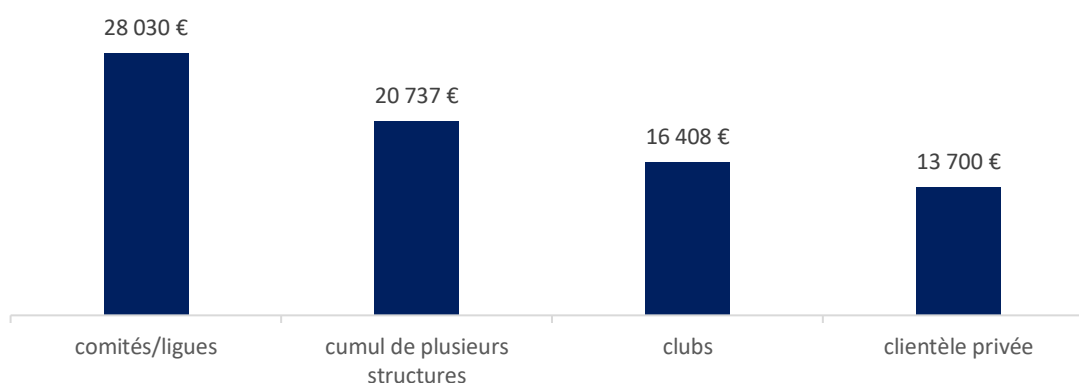
Les professionnels déclarant avoir perçu des revenus de leur activité au sein de la filière du triathlon ont indiqué avoir gagné **20 102 € en moyenne en 2024**. Ce montant se situe **légèrement en dessous de la moyenne constatée dans la branche sport** pour ce qui est de rémunération des professionnels évoluant dans la famille de métiers de l'encadrement des activités sportives qui était de 29 304 € bruts en 2023 soit un montant net d'environ 22 000 €. En complément de cette rémunération annuelle, certains professionnels ont également

¹⁰ Clé de lecture : 63% des professionnels intervenant dans 1 structure sont salariés.

déclaré bénéficiaire de primes annuelles. Celles-ci s'élèvent en moyenne à **1 428 € brut en 2024 par bénéficiaire**.

L'analyse de la rémunération des professionnels peut ensuite être étudiée de manière plus approfondie, d'une part en fonction du contexte d'intervention et d'autre part en fonction du statut professionnel.

- **Une rémunération variable selon la structure employeuse**



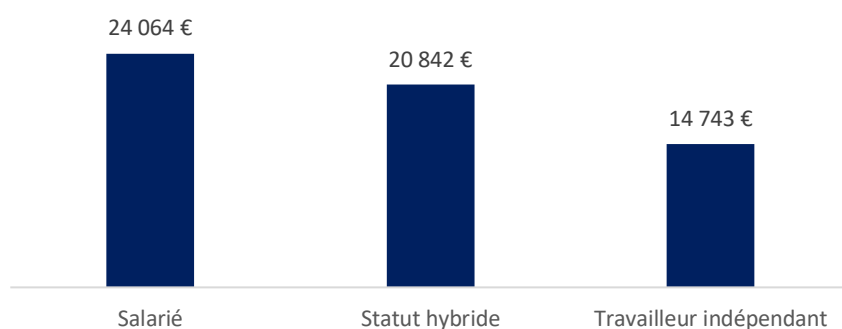
Graphique 15 : rémunération brute en 2024 selon les structures d'activité

Les revenus annuels moyens varient fortement selon le contexte dans lequel interviennent les professionnels. **Les salariés de Ligues régionales ou de Comités départementaux affichent les rémunérations les plus élevées**, avec un revenu moyen de 28 030 € bruts par an (graphique 15). Ceci peut en partie s'expliquer par la diversité des postes présents dans ce type de structures (agents de développement, Conseillers et Directeurs Techniques...). Viennent ensuite les professionnels exerçant dans les clubs de triathlon, dont le revenu moyen s'élève à 16 408 € brut, soit **un niveau très inférieur au SMIC¹¹**. Ce chiffre est également inférieur d'environ 20% à la rémunération des professionnels cumulant plusieurs structures (20 737 €), ce qui n'est pas surprenant, le cumul d'emploi permettant de tendre vers un temps plein et d'accéder à un niveau de rémunération supérieur (mais toujours inférieur au SMIC dans le cas d'espèce). Enfin, l'activité orientée directement vers une clientèle de particuliers, sans intermédiaire, affiche des revenus plus faibles, avec une moyenne annuelle de 13 700 € bruts. Dans tous les cas de figure, ces niveaux de rémunération se situent au mieux (pour ce qui est des salariés des Ligues et des Comités) au niveau de la rémunération mensuelle brute

¹¹ A la date de rédaction de ce rapport (octobre 2025), le montant du SMIC annuel brut s'élevait à 21 621,60 €.

moyenne de la branche sport pour ce qui est de la famille de l'encadrement des APS, mais ils restent en dessous du salaire moyen des salariés de la branche toutes familles de métiers confondues¹².

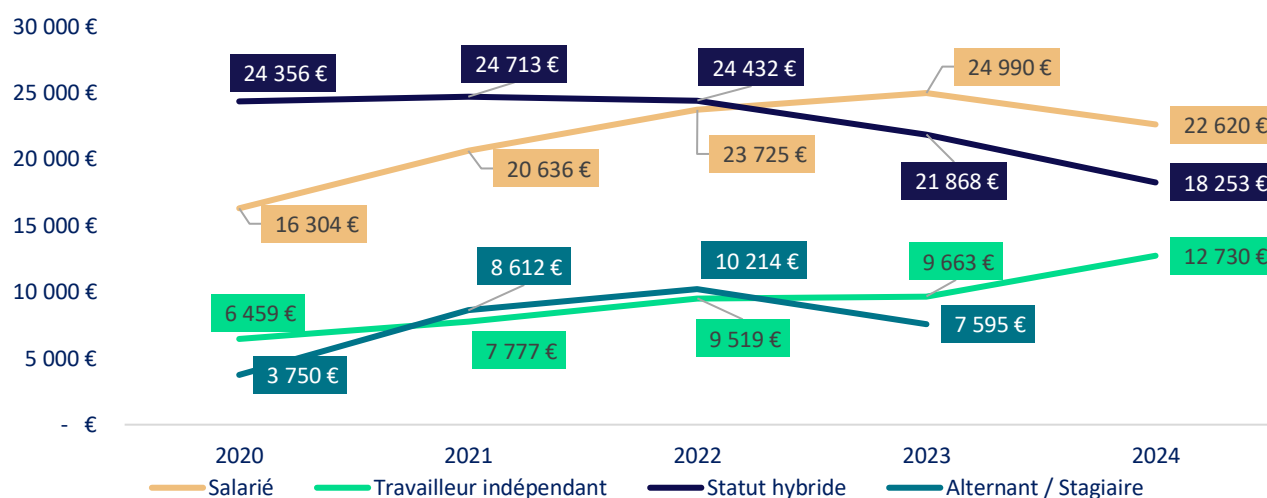
- **Des salariés qui gagnent mieux leur vie que les travailleurs indépendants ou les professionnels au statut hybride**



Graphique 16 : rémunération brute en 2024 selon le statut du répondant

Le revenu annuel moyen varie également en fonction du statut professionnel. **Les salariés bénéficient des revenus les plus élevés**, avec une moyenne de 24 064 € bruts en 2024 (graphique 16). Ces écarts confirment que le salariat reste, en moyenne, la forme la plus rémunératrice, tandis que les formes plus flexibles ne garantissent pas un niveau de revenu équivalent. L'activité en tant que travailleur indépendant semble être exercée, au regard de la rémunération perçue, comme un complément d'activité professionnelle de la part des salariés. Le cumul d'un emploi salarié et de missions en tant que travailleur indépendant permet d'améliorer assez significativement la rémunération sans pour autant atteindre celle perçue en tant que salarié.

¹² Observatoire des Métiers du Sport, Rapport emploi-formation de la branche professionnelle du sport, p.62-72, 2024.



Graphique 17 : évolution des rémunérations entre 2020 et 2024 selon le statut du répondant¹³

En étudiant l'évolution salariale sur les cinq dernières années, il est possible de dégager certaines tendances (graphique 17). Tout d'abord, **les salariés enregistrent une progression notable de leurs revenus annuels sur la période 2020-2024**. Leur revenu moyen passe de 16 304 € en 2020 à 24 990 € en 2023 (+53%), avant un léger recul à hauteur de 22 620 € en 2024 (+39% par rapport à 2020). Cette trajectoire plutôt ascendante est le reflet d'une politique de valorisation salariale croissante au sein des structures employeuses.

Il convient toutefois de **rester prudent sur ces comparaisons** dans la mesure où 2020 a été marquée par le confinement en raison de la crise du Covid-19 et que les restrictions étaient encore nombreuses en 2021 (en termes de jauges d'événements, de capacité de regroupements, etc.). Malgré tout, cette tendance à la progression dans la rémunération des professionnels a été confirmée lors des entretiens qualitatifs, plusieurs professionnels interrogés soulignant les efforts de leurs structures respectives en matière d'évolution salariale.

Ensuite, **les travailleurs indépendants**, initialement positionnés sur des niveaux plus bas, **connaissent également une hausse significative de leur rémunération**. Le revenu moyen double quasiment en cinq ans, passant de 6 459 € à 12 730 €, signe du fort développement de cette modalité d'activité professionnelle.

¹³ A titre comparatif, le SMIC brut annuel s'élevait à 18 473,04€ en 2020 et 21 621,60€ en 2024.

En revanche, la rémunération des professionnels aux statuts hybrides suit une courbe inverse. Après trois années de relative stabilité autour de 24 000 €, leurs revenus chutent à 21 868 € en 2023, puis à 18 253 € en 2024. Enfin, les alternants et stagiaires voient leur revenu moyen progresser lentement mais régulièrement, passant de 3 750 € en 2020 à 10 214 € en 2024.

Pour terminer, on notera à la suite des entretiens qualitatifs que **les professionnels cherchent de plus en plus à développer leurs revenus afin de compléter leur salaire en club**. Certains encadrants interrogés ont par exemple mentionné la création de leurs propres micro-entreprises afin d'intervenir auprès de clients particuliers sur de la préparation physique ou de la haute performance. D'autres peuvent être impliqués en milieu universitaire et percevoir des rémunérations complémentaires dans ce cadre. Cela est d'autant plus important pour certains professionnels que l'on assiste depuis quelques années à l'émergence d'une concurrence forte du coaching privé, ce qui crée un déséquilibre voire une forme de concurrence avec l'offre fédérale. Cette tendance s'observe dans de nombreuses autres disciplines et a pris encore plus d'ampleur depuis la crise sanitaire.

Synthèse du profil des répondants

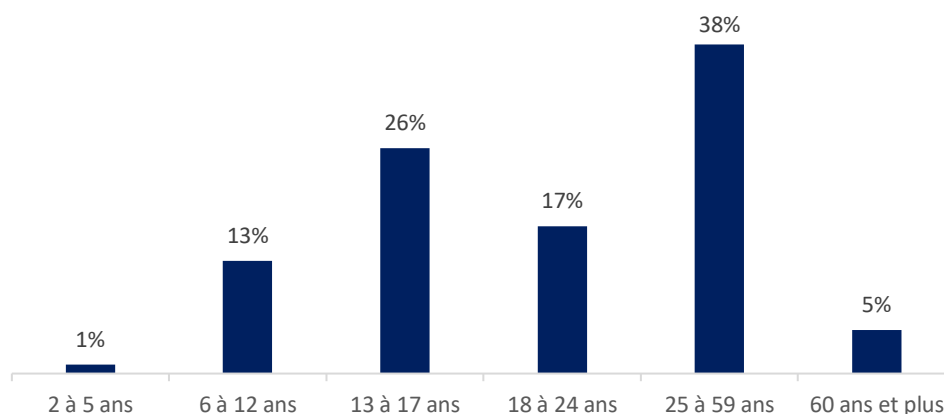
- Le profil type du professionnel est celui d'un **homme** âgé de **quarante ans**, **pratiquant** le triathlon et disposant d'un **solide niveau de diplômes** et de formation initiale et continue.
- Les **salariés** sont légèrement majoritaires et la norme reste d'intervenir **dans une seule structure** (1,4 en moyenne). Cependant une tendance à la **diversification** semble s'opérer, avec un grand nombre de travailleurs hybrides.
- La **rémunération** des professionnels **tend plutôt à augmenter**, mais cette dernière reste **relativement faible** en comparaison au reste de la branche sport, à l'exception des salariés de ligues et de quelques emplois en clubs.

2.2 Fonctions et conditions d'exercice de l'activité

L'activité des professionnels de triathlon a également pu être mesurée à travers trois grands types d'indicateurs. Dans un premier temps, des données ont été collectées afin de déterminer les tendances concernant le type de publics encadrés (âge, disciplines, etc.). Ensuite, des informations seront données selon les différentes missions effectuées par les professionnels du triathlon et, enfin, selon la charge de travail de ces derniers.

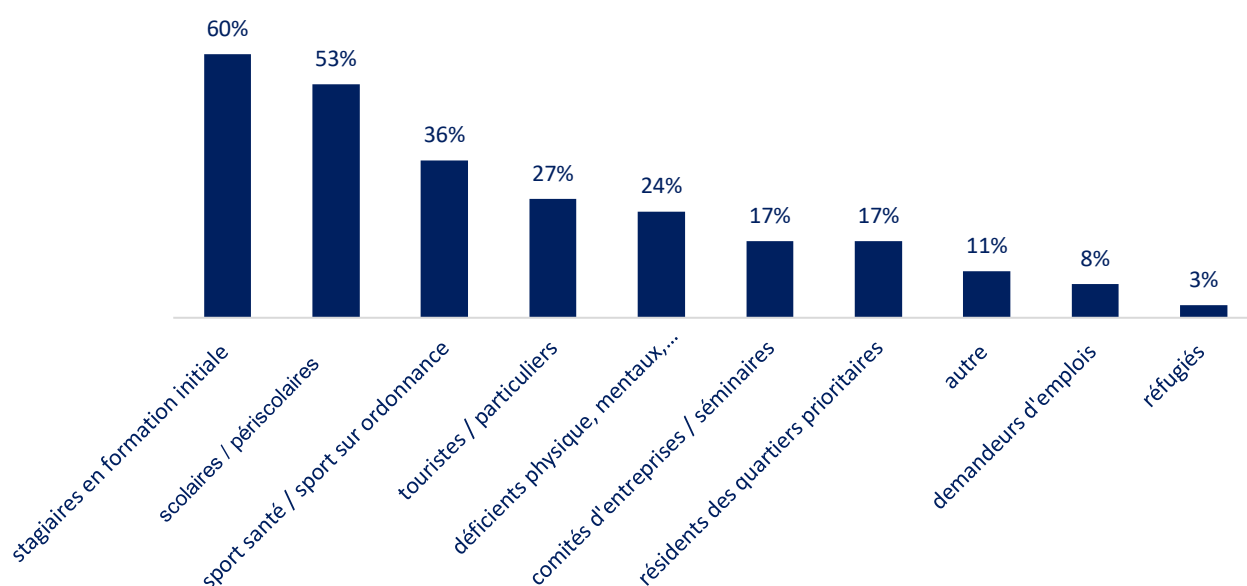
2.2.1 Type de publics et d'activités encadrés

- Un public encadré majoritairement composé d'adultes



Graphique 18 : part du temps de travail consacrée à chaque type de public

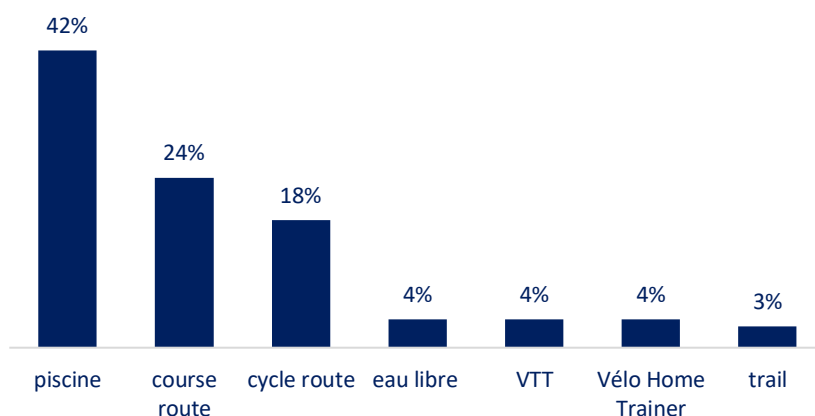
Les professionnels du triathlon encadrent majoritairement un public d'adultes avec **60% de leur temps de travail dédié à des personnes âgées de 18 ans et plus**. Dans le détail, les **25 à 59 ans** constituent le groupe de public prenant le plus de temps pour les encadrants, qui déclarent leur consacrer **38% de leur temps de travail** (graphique 18). Au total, l'encadrement des mineurs représente 40% du temps de travail des professionnels, contre 57% en 2017. Ceci pourrait ainsi témoigner d'un intérêt croissant d'un public plus âgé pour le triathlon ce qui représente autant d'opportunités de développement d'activité pour les professionnels.



Graphique 19 : part des professionnels intervenant auprès de publics spécifiques

Les professionnels intervenant auprès de publics spécifiques ont ensuite pu le renseigner dans le questionnaire (graphique 19). Les stagiaires en formation initiale en triathlon (60%) arrivent en tête avec les scolaires (53%). On notera les proportions non négligeables de professionnels encadrant les publics de sport santé (36%), de touristes (27%) et de personnes en situation de handicap (24%), **signe de la diversification de leur activité**. En revanche, très peu de professionnels interviennent auprès de demandeurs d'emploi (8%) et de réfugiés (3%), ce qui pose le **socio-sport comme un axe de développement potentiel**.

- **Un encadrement centré sur les disciplines cœur de métier**

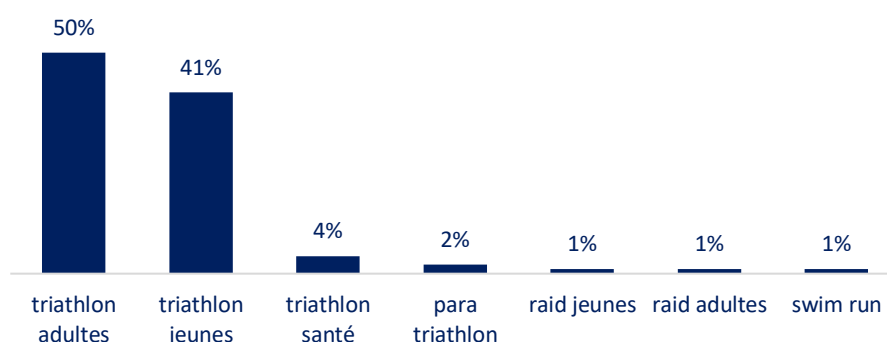


Graphique 20 : répartition de l'activité selon la discipline encadrée

Sans surprise et comme en 2017, la répartition par discipline met en évidence le fait que les trois disciplines les plus encadrées sont celles qui correspondent au cœur de métier du triathlon : natation, course à pied et cyclisme. Dans le détail, les résultats de l'enquête font apparaître **la place centrale de l'encadrement de séances de natation en piscine**, qui représente 42% des séances encadrées par les répondants (graphique 20). Elle est suivie par l'encadrement de séances de course sur route (24% du temps de travail) et de cyclisme sur route (18%).

Les autres disciplines sont très peu représentées et restent encadrées de façon très accessoire par les professionnels (moins de 5%). Il s'agit d'une différence notable par rapport aux résultats de l'étude de 2017 qui avait mis en évidence l'importance de la nage en eau libre, du VTT et du trail dans l'offre des clubs. Cela pourrait traduire, dans une certaine mesure, un recentrage de l'activité des clubs vers le cœur de la discipline.

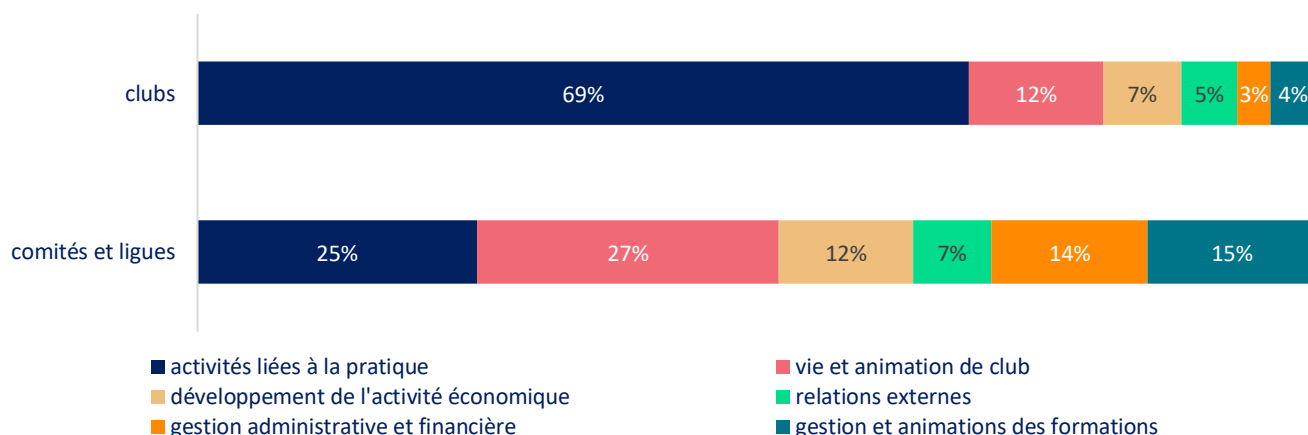
- **Le triathlon adultes et le triathlon jeunes restent les disciplines les plus encadrées**



Graphique 21 : répartition du temps de travail selon le type de pratique encadré

Les types de pratiques encadrées sont dominés par deux grandes catégories : le **triathlon dit « adultes »**, qui représente 50 % du temps de travail des répondants, et le **triathlon « jeunes »**, avec 41 % (graphique 21). Ensemble, ces pratiques concentrent **91 % du temps de travail des répondants**. Au regard de l'âge des pratiquants encadrés déclarés par les professionnels (cf. supra), il n'est pas étonnant de retrouver le triathlon « adultes » au sommet de la hiérarchie. Il semble donc que l'encadrement se soit polarisé autour des pratiques traditionnelles du triathlon, avec un cœur de public ciblé constitué des jeunes ainsi que des adultes de 25 à 59 ans.

2.2.2 Missions exercées



Graphique 22 : part du temps de travail alloué aux différentes missions selon la structure employeuse

L'analyse comparée des missions exercées en club, dans les Comités départementaux et dans les Ligues régionales met en évidence deux logiques. **Dans les clubs, l'activité est très largement centrée sur le terrain et sur l'encadrement** : 69 % des missions sont directement liées à la pratique sportive (58% en 2017), contre 25 % seulement dans les structures fédérales déconcentrées (graphique 22). À l'inverse, celles-ci mobilisent davantage les professionnels sur des fonctions transversales : 27 % des missions concernent la vie et l'animation de la structure, 15 % la formation, et 14 % la gestion administrative.

Cette répartition illustre une différenciation de missions nette : **le club comme espace d'encadrement de la pratique, le Comité et la Ligue comme espaces de coordination et de pilotage**. Pour les professionnels, elle témoigne également de **compétences professionnelles à mobiliser très différentes** : s'ils sont très centrés sur les techniques d'encadrement en club, les professionnels en Comités ou en Ligues exercent une palette de mission plus large, ce qui nécessite de mobiliser des compétences plus variées. Ces résultats sont également intéressants en cela qu'ils peuvent donner à voir des **perspectives d'évolution de carrière** à des professionnels qui souhaiteraient se projeter au-delà du seul encadrement du triathlon.

2.2.3 Charge de travail



Graphique 23 : charge de travail des répondants

Si 43% des professionnels du triathlon estiment que leur charge de travail est acceptable en l'état, **l'analyse des résultats de l'enquête fait apparaître des résultats contrastés** (graphique 23). D'un côté, près de la moitié des répondants (48%) estiment avoir une charge de travail élevée ou trop élevée signalant des situations de surmenage potentiellement problématiques. De l'autre côté du spectre, 10% la jugent faible ou trop faible, ce qui témoigne d'une envie de travailler davantage mais d'une incapacité à le faire, sans que l'enquête ne permette de savoir précisément pourquoi.

Dans l'ensemble, les professionnels interrogés lors des entretiens sont relativement satisfaits de leurs conditions de travail dans l'exercice de leur activité au sein du secteur du triathlon. En particulier, nombre d'entre eux **reconnaissent les efforts consentis par leurs clubs pour les valoriser**. Cela passe par exemple par des augmentations de salaire régulières, comme vu précédemment lors de l'analyse des revenus des professionnels. De plus, **la plupart des professionnels ont un sentiment d'avancement de leur carrière**.

Ces deux éléments sont très positifs mais peuvent être nuancés par **deux points de vigilance** à garder en tête :

- D'abord, certains soulignent, de manière plutôt négative, une trop grande disparité dans leurs missions au travail, avec une part trop importante de leur temps de travail dédié à l'encadrement et trop peu de gestion du club à leur goût (administratif, financier, etc.).
- Ensuite, un grand nombre des personnes interrogées dans le cadre des entretiens qualitatifs ont confirmé les résultats ci-dessus et indiqué très largement dépasser leurs horaires de travail. Ce travers est observable dans de nombreuses structures de la branche sport et en particulier dans les métiers de l'encadrement qui réclament un engagement très fort. Cela risque de faire peser un risque social sur les structures (en

cas de dépassement de l'amplitude horaire maximale ou de la réalisation d'heures supplémentaires non rémunérées). Au-delà de ce risque pour les structures, cela peut également poser des difficultés aux professionnels en rendant **l'encadrement du triathlon difficile à concilier avec leur pratique personnelle de la discipline (en moyenne 15h/semaine) mais aussi avec leur vie personnelle**. Cela rejoint l'analyse formulée au graphique 13, qui mettait en évidence une augmentation de la charge de travail des professionnels par rapport à 2017. Cela rappelle également toute la **vigilance à avoir afin de ne pas épuiser les professionnels du triathlon et avoir à subir un turnover important**.

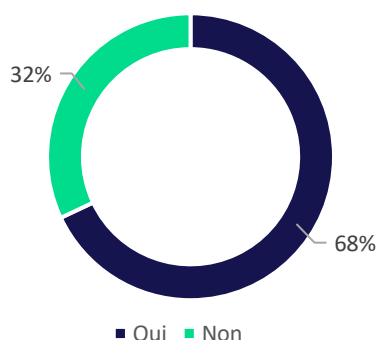
Synthèse des conditions de travail

- Les professionnels consacrent une majeure partie de leur temps de travail à **encadrer des adultes** pratiquant les **disciplines liées au cœur du triathlon**. Si les publics spécifiques se développent, le **socio-sport** semble constituer un **axe de développement** potentiel de l'activité des clubs.
- Les **missions sont différenciées** entre les personnes intervenant en club, centrées sur l'encadrement, et celles travaillant en comités ou ligues, plutôt tournées vers les fonctions support.
- La **charge de travail** des professionnels reste **correcte**, mais cette dernière semble avoir augmenté fortement au cours des dernières années.

2.3 Perspectives d'évolution

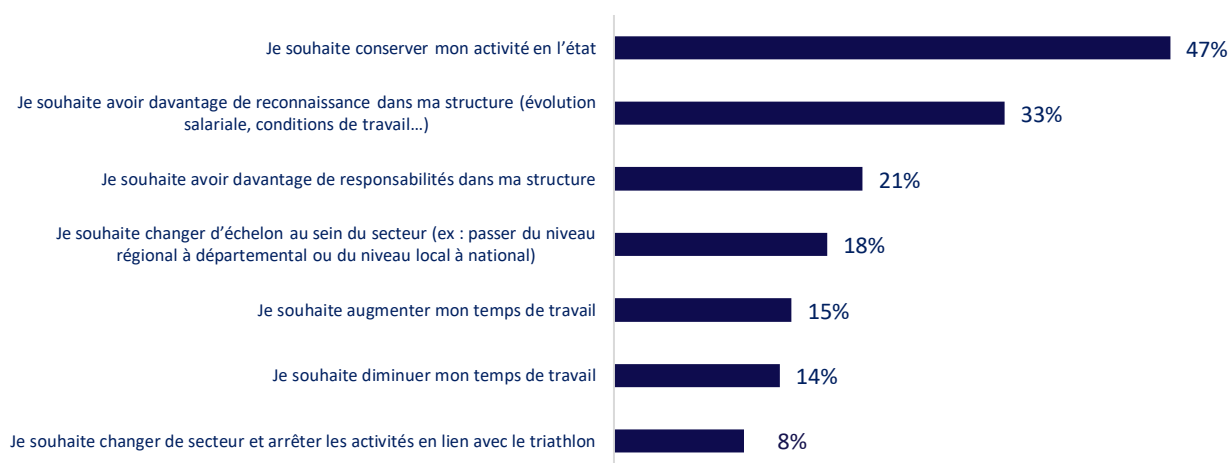
La prochaine section vise à analyser les attentes des professionnels, tant dans leur vision prospective que dans leurs besoins de formation pour l'avenir.

2.3.1 Perspectives professionnelles



Graphique 24 : proportion des professionnels dont la structure possède un plan de développement formalisé

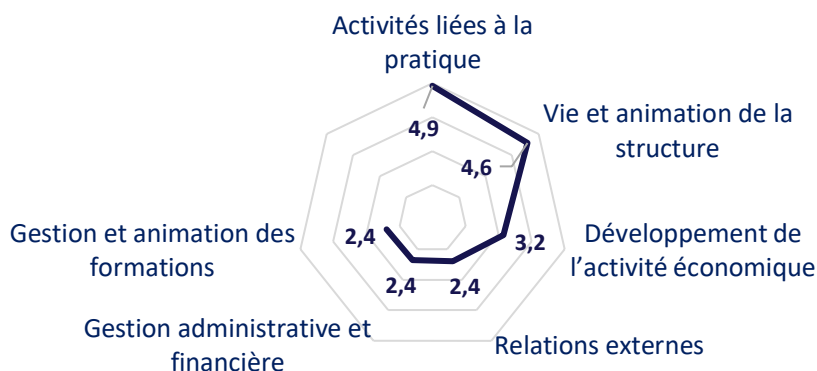
Plus des deux tiers des professionnels du triathlon déclarent évoluer au sein d'une structure disposant d'un projet associatif formalisé, ce qui semble témoigner d'une importance forte de la dimension prospective au sein du secteur (graphique 24).



Graphique 25 : volonté d'évolution professionnelle des répondants

Interrogés sur leurs perspectives d'évolution (graphique 25), **47 % des professionnels souhaitent conserver leur activité en l'état**. Toutefois, cette volonté de continuité coexiste avec des **attentes marquées en matière de reconnaissance professionnelle** (33 %) et de **prise de responsabilités supplémentaires** (21 %), deux leviers internes de progression et d'implication des salariés. Par ailleurs, 18 % des répondants envisagent un changement d'échelon dans le secteur, avec l'objectif d'évoluer vers un niveau de structuration supérieur. Les ajustements du temps de travail restent plus mesurés : 15 % souhaitent l'augmenter, 14 % le réduire. Enfin, **8% déclarent vouloir quitter le secteur du triathlon**. L'analyse de ces profils dessine le portrait suivant : les professionnels voulant quitter le secteur sont exclusivement des hommes, en majorité quarantenaires et disposant de niveaux de diplômes élevés (niveau 5 minimum). Ils interviennent surtout dans une seule structure, très souvent un club de triathlon. Ils travaillent généralement l'équivalent d'un temps plein (35-39h) et pensent globalement que leur charge de travail est élevée voire trop élevée. Les motifs expliquant leur désir de quitter le secteur sont principalement la **faible rémunération de leur métier par rapport à leur charge de travail** ainsi que la volonté de **gagner en flexibilité** dans l'organisation de leur emploi du temps, notamment vis-à-vis des impératifs de la vie de famille.

2.3.2 Besoins en formation



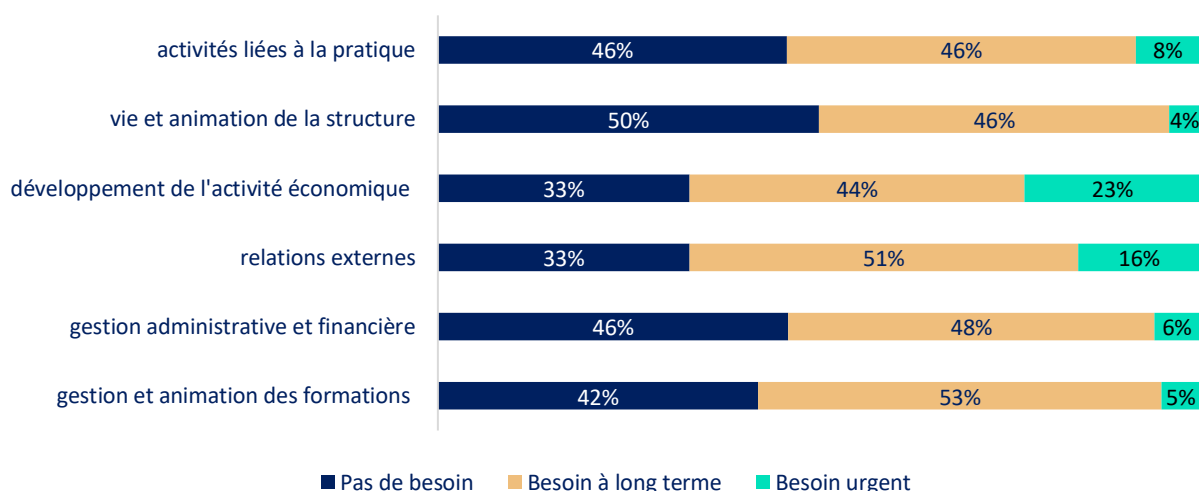
Graphique 26 : auto-évaluation du niveau de maîtrise des compétences des professionnels

Pour finir, les professionnels ont été interrogés sur leur niveau de maîtrise dans différents domaines et leurs attentes en termes de formation. Le graphique 26 permet de mettre en évidence l'auto-évaluation des acteurs, à l'aide d'une note allant de 1 (niveau de maîtrise nul) à 5 (maîtrise totale). Lorsque l'on analyse les réponses obtenues, un premier constat s'impose : **les professionnels du triathlon estiment maîtriser complètement ou quasi**

complètement les activités d'encadrement de la pratique, l'entraînement en compétition ou l'organisation de stages.

On notera cependant que **les répondants s'estiment légèrement au-dessus de la moyenne (3,2/5) en ce qui concerne le développement de l'activité économique de leur structure**, ce qui peut constituer un résultat surprenant. En effet, l'un des grands constats posés par cette étude est que le secteur du triathlon doit s'améliorer dans la diversification des revenus afin d'augmenter ces derniers dans le but de pouvoir soutenir plus d'emplois. Or, le ressenti des répondants ne semble ici pas totalement en phase avec la réalité du terrain. En effet, les faibles budgets des structures répondantes à l'enquête quantitative (cf. infra) ainsi que le fait que la quasi-totalité des personnes interrogées en entretien qualitatif pointent du doigt la **diversification des revenus comme un axe de développement prioritaire** tend plutôt à démontrer que cet aspect est loin d'être maîtrisé par l'ensemble des professionnels aujourd'hui. Ainsi, si le graphique suggère une maîtrise relativement correcte du développement de l'activité économique, il semble plutôt que **cet aspect doit être l'un des aspects centraux de la formation à l'avenir**, car la diversification et l'augmentation concomitante des revenus des structures du secteur constituent les principaux enjeux afin de développer la fonction employeuse au sein du triathlon français.

Enfin, les trois derniers champs de compétences (**relations externes, gestion administrative et financière ainsi que des formations**) montrent que **les professionnels interrogés n'ont qu'une maîtrise relativement moyenne de ces domaines (2,4/5)**. Cela est largement confirmé par les tendances observées dans les entretiens, à savoir que, en particulier dans les clubs, **l'encadrement est le cœur du métier et est donc particulièrement maîtrisé, tandis que de potentielles lacunes sont à signaler dans les autres domaines**, ce qui peut agir comme plafond de verre pour le développement des structures, à partir du moment où les professionnels sont ou seront amenés à diversifier leurs missions et à effectuer d'autres tâches que de l'encadrement de la pratique.



Graphique 27 : besoins de formation exprimés par les répondants

Ces résultats se retrouvent d'ailleurs dans les besoins de formation (graphique 27) : les professionnels estiment en écrasante majorité qu'ils n'ont **pas de besoins urgents de formation ou de montée en compétences dans le domaine de l'encadrement de la pratique ou de l'animation des structures**. En revanche, près d'un quart des professionnels (23%) estiment **avoir besoin de formation à court terme dans le domaine du développement de l'activité économique** (taux le plus haut de l'échantillon) et seulement un tiers d'entre eux considèrent qu'ils n'en ont pas besoin (taux le plus bas de l'échantillon). Il est donc surprenant de constater que, malgré une auto-évaluation des compétences où beaucoup de professionnels estiment être relativement compétents en la matière, la diversification des revenus arrive en tête dans les besoins de formation. **Quoiqu'il en soit, cela nous permet d'affirmer, encore une fois, que l'un des enjeux majeurs se situe ici et que la diversification et l'augmentation des revenus doit être l'un des axes de développement prioritaire à l'avenir.**

En revanche, le constat concernant la gestion administrative, financière et juridique est bien différent de celui posé plus haut. Ici, les professionnels semblent pleinement conscients de leurs lacunes en la matière, sans pour autant estimer avoir besoin de formation sur ces sujets. Ainsi, seulement 5% des professionnels souhaitent se former en gestion administrative et financière, tandis que 6% souhaitent être formés en gestion des formations. Les professionnels, notamment au sein des clubs, considèrent peut-être que ces missions ne font pas partie de leur champ d'action et qu'ils n'ont par conséquent pas besoin de se former en la matière. Cela peut aussi traduire une moindre volonté d'évolution vers des fonctions transversales, ou encore une volonté de rester en majorité sur de l'encadrement de la pratique.

Force est de constater que **le salarié du triathlon d'aujourd'hui dépasse généralement le cadre de l'encadrement sportif pur dans son activité**. Cela est la conséquence de deux phénomènes concomitants. D'un côté, à mesure que le secteur grandit avec l'afflux de pratiquants (licences multipliées par deux en quinze ans), les besoins en professionnalisation se font de plus en plus forts afin d'accueillir un nombre croissant de licenciés et de gérer des clubs qui ont plutôt tendance à grossir. Face à cette réalité, recruter des salariés est devenu un impératif pour un nombre croissant de structures. Le nombre de clubs employeurs, bien que minoritaire à l'échelle nationale, est donc en progression constante. Cette dynamique est d'ailleurs perceptible dans les territoires, par exemple en région Occitanie, sur 99 clubs affiliés, 21 disposent désormais d'un salarié, contre 17 en 2024¹⁴. On voit bien ici que **l'augmentation du nombre de licences entraîne une augmentation du nombre d'emplois salariés** sur le territoire, afin d'absorber la charge de travail.

Parallèlement à cette pression croissante, on assiste à une transformation notable du bénévolat. Si le volume global de bénévoles reste relativement stable, avec environ 24% des Français engagés dans une association, la nature de leur engagement change profondément¹⁵. Selon le Baromètre France Bénévolat 2025, les formes d'engagement ponctuelles ou irrégulières prennent le pas sur l'implication hebdomadaire durable. Les jeunes, notamment, privilégient des missions courtes, souvent orientées vers l'événementiel ou des actions concrètes à impact immédiat. En revanche, les seniors, dont la tendance est plus à l'engagement continu, ne sont pas tous revenus suite à la crise sanitaire. En 2025, seuls 25% des bénévoles déclarent s'investir de façon hebdomadaire, contre 37% en 2010. Dans le domaine sportif, cette mutation se manifeste par une diminution des effectifs disponibles pour les tâches continues et de gestion, bien que l'engagement pour l'encadrement sportif reste relativement préservé. Ainsi, on assiste à une recomposition du bénévolat, qui tend à se fragmenter et à muter, d'un engagement continu vers un engagement plus ponctuel.

En conséquence, les salariés doivent désormais avoir toute une batterie de connaissances et de compétences dépassant largement le cadre de l'encadrement de la pratique. Cela pose problème dans la mesure où la charge de travail augmente (risques de burn-out, turnover élevé, etc.) et les salariés doivent littéralement assumer plusieurs fonctions en même temps (encadrement, gestion, animation, etc.), ce qui demande une diversité de compétences pharaonique.

¹⁴ Source : <https://www.triathlonoccitanie.com/2025/01/14/nouveau-record-de-licences-pour-la-ligue-occitanie>

¹⁵ Source : baromètre IFOP, Les Français et le bénévolat, 2024

C'est là tout l'enjeu de la diversification des revenus : à mesure que le bénévolat change et que les bénévoles se focalisent sur du soutien plus ponctuel, les clubs ont besoin de recruter des salariés pour compenser le manque de main d'œuvre et soutenir le développement de la structure. Cependant, les besoins ne pourront jamais être comblés sans les ressources financières nécessaires à la pérennisation d'emplois supplémentaires. On comprend alors que l'enjeu pour le triathlon semble être le suivant : comment arriver à développer les revenus de l'ensemble des acteurs du secteur, dans le but de soutenir la création d'emplois, ces derniers devant être en partie fléchés vers les fonctions support.

Synthèse des perspectives d'évolution

- Une majorité de professionnels souhaite **conserver leur activité en l'état**, un tiers souhaite évoluer dans sa carrière (ex : plus de responsabilités) tandis que certains veulent quitter le secteur du triathlon (8%).
- Lors de leur auto-évaluation, les professionnels ont indiqué **maîtriser parfaitement l'encadrement de la pratique et l'animation de la vie de structure**, relativement bien le développement économique et moyennement les relations externes ainsi que la gestion administrative, financière et des formations.
- Le **développement économique est le besoin en formation le plus urgent** formulé par les professionnels, devant les relations externes.

2.4 Synthèse de l'enquête professionnels

- Le secteur du triathlon est caractérisé par la présence d'un corps professionnel majoritairement masculin, expérimenté et bien formé. Les professionnels sont particulièrement compétents pour l'encadrement de la pratique et peuvent accueillir un public très diversifié et de nombreuses disciplines, même si le cœur de métier du triathlon attire le plus de pratiquants.
- La norme reste l'activité salariée au sein d'une structure, mais les modalités d'exercice de l'activité professionnelle tendent à changer. Si le salariat garantit encore la plus haute rémunération, les salaires restent bas, voire très bas (parfois au-dessous du SMIC), ce malgré une évolution généralement positive au cours de la carrière. Pour augmenter leurs revenus, de plus en plus de professionnels se tournent vers un format hybride et interviennent dans de nouvelles structures ou auprès d'une clientèle privée, grâce au modèle de l'auto-entreprise. Le statut de travailleur indépendant seul ne permet pas de vivre pleinement de l'encadrement de la discipline et semble plutôt exercé en complément d'une autre activité professionnelle (au sein du triathlon... ou non).
- La charge de travail des professionnels semble relativement correcte, mais cette dernière a augmenté au cours des dernières années. Cela est en partie dû à une mutation du bénévolat qui conduit les professionnels à s'impliquer davantage dans leur métier, au-delà de l'encadrement des pratiques, et donc à développer des compétences transversales de gestion de structures.
- Dans l'optique de développer le secteur du triathlon, notamment économiquement, il se pose la question des besoins en formation des professionnels. Il semble que ces derniers soient parfaitement au point en ce qui concerne l'encadrement, aussi l'offre de formation actuelle dans ce domaine semble convenir. En revanche, les fonctions support mais aussi le développement économique, la gestion financière ou encore juridique paraissent moins maîtrisées.
- Les salariés de demain devront donc s'adapter aux nouvelles réalités du sport français, au sein duquel les éducateurs sont aujourd'hui amenés à dépasser leur « simple » fonction d'encadrant, notamment pour compenser un désengagement partiel de certains bénévoles. Plus largement, de telles évolutions sont aussi de nature à offrir des perspectives d'évolution de carrière intéressantes à des professionnels de l'encadrement qui souhaiteraient évoluer durablement dans l'écosystème du triathlon. La formation professionnelle continue pourrait ainsi être utilement utilisée par les professionnels pour diversifier leurs compétences – au-delà de l'encadrement pour lequel ils sont déjà très bien formés – et s'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles dans le triathlon français.

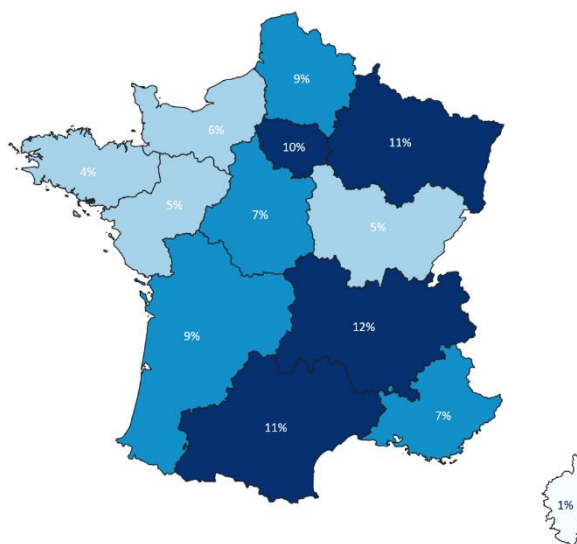
03

Enquête

**« structures du
triathlon »**

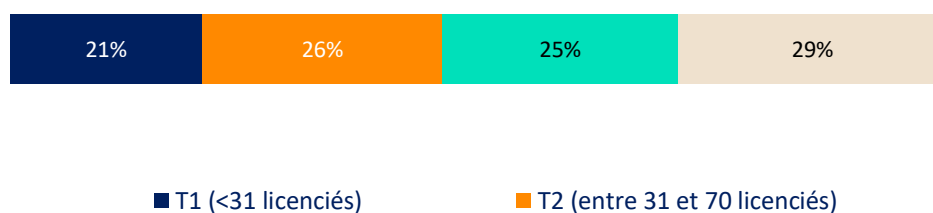
3.1 Profil des structures

Le questionnaire de l'enquête structures a été envoyé aux dirigeants de l'ensemble des structures de triathlon, soit un total de 1 320 organisations (clubs, Comités départementaux, Ligues régionales). Dans un souci de comparaison avec l'étude « mieux connaître les clubs de Triathlon » menée en 2019 par la FFTRI, certaines de nos analyses seront déclinées en fonction du nombre de licenciés dans la structure. Cette contingence concerne uniquement les 195 clubs répondants affiliés à la FFTRI. Les organes déconcentrés de la Fédération, à savoir les Comités départementaux (16 réponses sur 49 structures) et les Ligues régionales (14 réponses sur 17) ont été traités de façon uniforme. L'origine géographique des structures ayant répondu à l'enquête est détaillée dans la carte 2 ci-dessous.



Carte 2 : répartition géographique des structures ayant répondu à l'enquête

3.1.1 Répartition par taille de structures



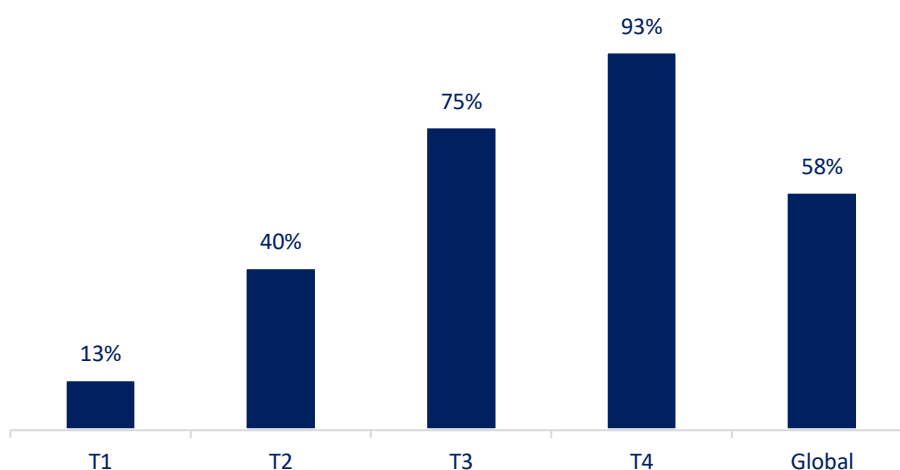
Graphique 28 : typologie des clubs selon le nombre de licenciés

Parmi les 225 réponses obtenues, la grande majorité sont des clubs. Ceux-ci représentent 195 des 225 structures ayant répondu à l'enquête (86%). Ces clubs se partagent en 4 sous-échantillons répartis selon leur nombre de licenciés (graphique 28). En moyenne, les clubs ont 105 licenciés, tandis que la médiane se situe à 79 licenciés. Les catégories de clubs sont les suivantes :

- **T1** : clubs ayant **moins de 31 licenciés**, échantillon de 40 clubs (20%).
- **T2** : clubs ayant **entre 31 et 70 licenciés**, échantillon de 50 clubs (26%).
- **T3** : clubs ayant **entre 71 et 130 licenciés**, échantillon de 49 clubs (26%).
- **T4** : clubs ayant **plus de 131 licenciés**, échantillon de 56 clubs (28%).

L'échantillon de 2025 contient donc une légère sur-représentation des clubs T3 et T4 par rapport à 2019, où la proportion de ces clubs dans l'étude était respectivement de 20% et 13%. A l'inverse, les clubs T1 composaient 39% de l'échantillon de 2019, mais ne comptent plus que pour 20% des répondants en 2025. Il convient donc de garder cette donnée en tête à la lecture des résultats avancés dans la partie suivante. Enfin, on notera que les clubs de triathlon uniquement constituent 83% de l'échantillon collecté, tandis que les 17% sont des sections de clubs omnisports.

3.1.2 Ecoles de triathlon



Graphique 29 : taux d'écoles de triathlon labellisées selon la taille du club

58% des clubs répondants ont une école de triathlon : cette proportion importante traduit une volonté, de la part des clubs, d'attirer le plus tôt possible un public jeune vers la pratique¹⁶. Sans surprise, le taux d'école de triathlon augmente avec le nombre de licenciés (graphique 29). En effet, environ 60% des clubs répondants disposent d'une école labellisée, mais ces dernières sont réparties de manière inégale : si seulement 13% des plus petits clubs (T1) disposent d'une école, cette proportion grimpe jusqu'à 93% pour les plus gros clubs (T4). La proportion de clubs disposant d'une école de triathlon est nettement supérieure à 2019, où seulement 25% des répondants en étaient dotés. Les clubs T4 étaient déjà les plus nombreux à en posséder une, avec 77% des répondants, contre 93% aujourd'hui. Par ailleurs, les clubs T1 étaient moins de 1% à posséder une école de triathlon, contre 13% aujourd'hui.

Synthèse du profil des structures

- L'échantillon collecté présente une **répartition relativement homogène des clubs** de triathlon, allant des plus petits (T1) aux plus grands (T4).
- Les **clubs de catégorie T3 et surtout T4 sont légèrement sur-représentés** dans l'échantillon collecté, tandis que les T1 sont sous-représentés. Cela peut témoigner d'une difficulté accrue à toucher et mobiliser les plus petits clubs, et explique certains résultats de l'étude, à l'image de la **forte présence des écoles de triathlon** dans l'échantillon (caractéristique plutôt liée aux T4).
- Environ **un tiers des Comités départementaux** et **80% des Ligues régionales** ont également participé à l'enquête. De la même manière que pour les clubs, on note que le taux de réponse des Comités et des Ligues est largement déséquilibré, avec une difficulté accrue à toucher les plus petites structures (en l'occurrence, les Comités).

¹⁶ Compte tenu de la sur représentation des clubs T4 dans l'échantillon collecté, ces résultats doivent être interprétés avec prudence.

3.2 Analyse des ressources des structures

Cette partie analyse les ressources humaines et matérielles dont disposent les structures ayant répondu à l'enquête pour mettre en œuvre leurs activités. Une analyse de leur modèle économique sera ensuite effectuée, avant d'explorer les perspectives de développement.

3.2.1 Ressources humaines

- **Des structures qui fonctionnent majoritairement sans salarié ou avec un nombre de salariés très réduit**

Lorsque l'on observe le recours au salariat dans toutes les structures affiliées confondues, un constat s'impose : **65% des structures n'ont pas de salariés, seules 35% des structures interrogées sont employeuses**. Parmi les structures employeuses, comme un très grand nombre de structures de la branche sport, **les structures du triathlon français sont de petites structures**, c'est-à-dire des structures comptant un nombre très limité de salariés. Au total, **79% des structures fonctionnent ainsi avec moins de deux salariés et 94% des structures emploient moins de quatre salariés**. En affinant par type de structure, on remarque une nette différence entre les clubs et les structures fédérales déconcentrées en particulier l'échelon régional.

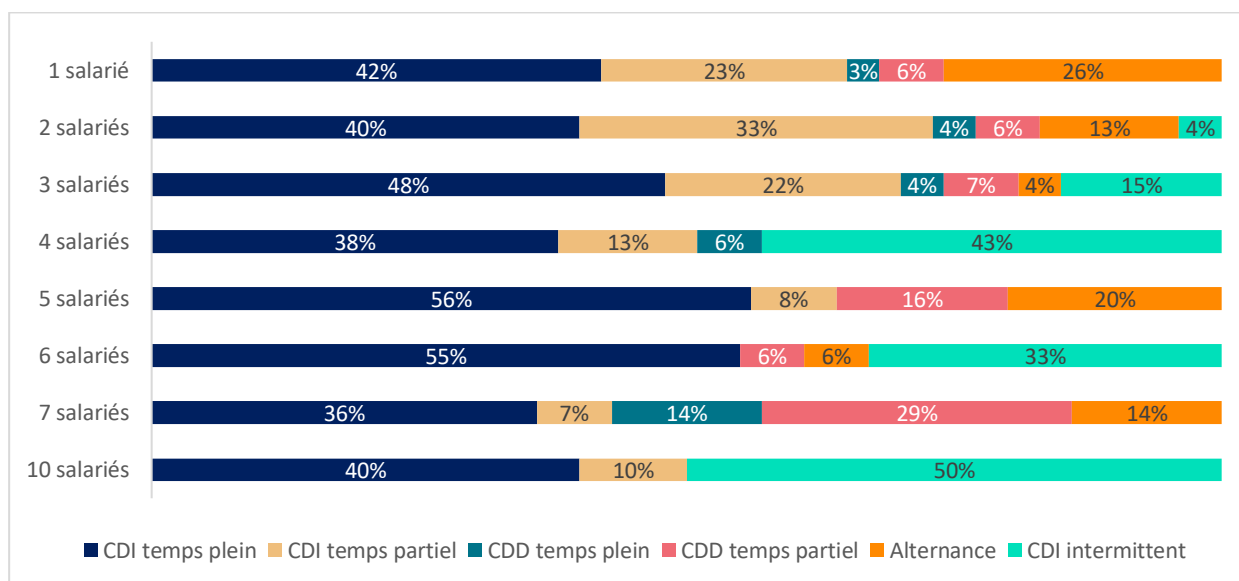
	Clubs	Comités départementaux	Liges régionales
Nombre structures échantillon	195	16	14
Part structures employeuses	30%	44%	92%
Nombre salarié moyen	2,1	1,7	3,6
Nombre ETP moyen	1,5	1,4	3,3

Tableau 1 : typologie des structures employeuses dans le triathlon

Ce résultat est loin d'être surprenant dans la mesure où les Ligues ont des budgets bien plus élevés que les clubs (cf. infra la section sur le modèle économique des structures) et disposent ainsi d'une masse critique de ressources suffisante pour supporter un ou plusieurs emploi(s).

Parmi les structures ayant recours au salariat, le nombre d'emploi en ETP¹⁷ confirme les résultats de l'enquête « professionnels » à savoir que l'emploi est relativement fragmenté. En effet, **plus de la moitié des structures (52%) disposent d'un seul ETP au maximum**, tandis que 75% d'entre elles ont moins de 2 ETP.

- **Des conditions d'emploi qui varient selon la taille des structures**

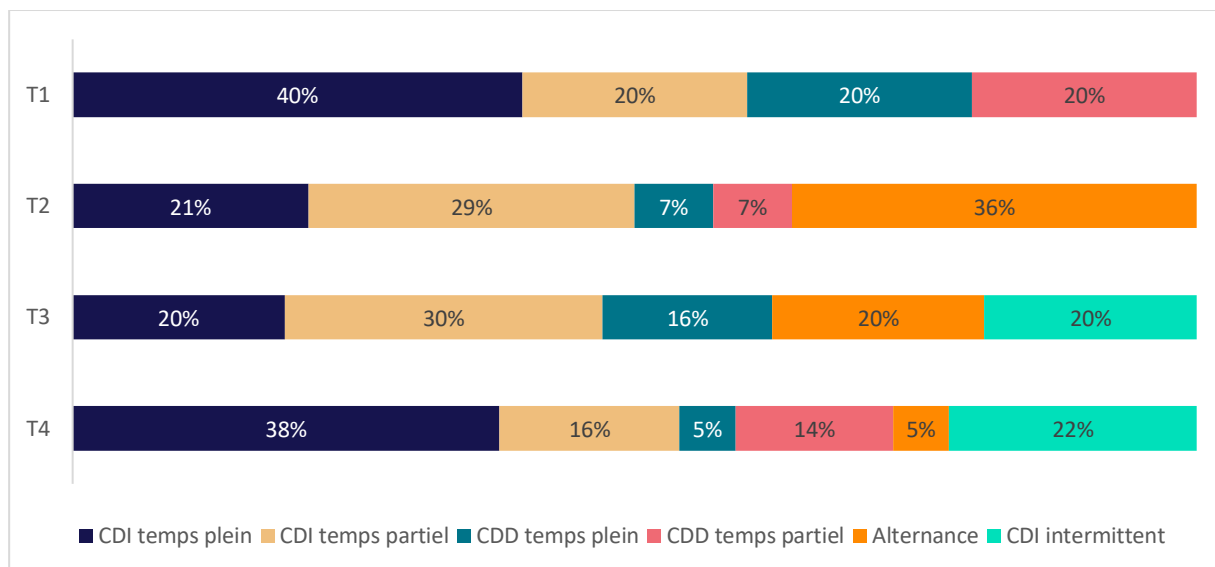


Graphique 30 : répartition des contrats selon le nombre de salariés

Par ailleurs, on remarque qu'en fonction du nombre de salariés dans une structure, la typologie de l'emploi diffère. Le recours au CDI à temps plein reste le plus utilisé dans la plupart des cas. Le CDI à temps partiel perd du poids au fur et à mesure que la structure se développe et recrute. A l'inverse, les contrats en CDI intermittent sont plus utilisés lorsque le nombre de salariés augmente¹⁸ (graphique 30).

¹⁷ Equivalent Temps Plein : correspond à une personne travaillant 35h par semaine (1820h par an).

¹⁸ Les résultats portant sur les structures employant au moins 4 salariés sont à prendre avec prudence compte tenu du faible nombre de structures répondantes concernées par ces effectifs.

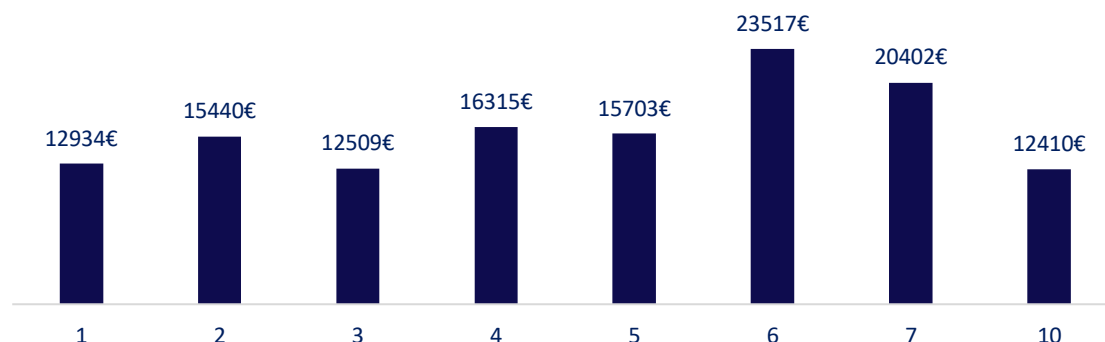


Graphique 31 : répartition des contrats selon la typologie de club

L'analyse des types de contrats utilisés en fonction de la typologie de la structure employeuse permet de confirmer ces impressions quant à la répartition de l'emploi (graphique 31). **Les clubs les plus petits ont une typologie de l'emploi plus réduite, majoritairement centrée autour d'un emploi salarié à temps plein**, parfois accompagné par un temps partiel. Les clubs de type 2 et de type 3 disposent de plus de ressources, ce qui leur permet d'avoir recours à l'emploi d'alternants voire à commencer à recruter des CDI intermittents pour les clubs de type 3, tandis que la part de CDI à temps plein diminue à mesure que la typologie de l'emploi se diversifie. Enfin, les clubs de type 4 ont plus de facilité à pérenniser l'emploi, ce qui se voit dans la haute proportion de CDI parmi leurs salariés. Ainsi, la base de l'emploi de ces clubs est assumée par les CDI à temps plein et intermittents (60% des salariés), alors que les autres types de contrats sont moins présents, à l'image des alternants.

Par rapport à 2019, l'emploi semble un peu plus fragmenté, avec une présence légèrement moindre des CDI classiques et des CDD, remplacés par des CDI ou des contrats d'alternance par exemple. Ce dernier type de contrat est plus répandu qu'en 2019 et a fait son apparition dans la catégorie T2, signe d'une adoption grandissante qui s'explique également par l'effet d'aubaine lié au niveau élevé des aides de l'Etat sur ce type de contrats et par l'alternance liée au DEJEPS. On peut aussi penser que les T1 n'ont pas assez de ressources pour avoir recours à l'alternance, tandis que les T4 en ont assez pour salarier leurs effectifs, ce qui expliquerait la forte proportion des alternances dans les clubs T2 et T3, alors que ce type de contrat est presque absent dans les T1 et T4.

- **Des niveaux de rémunération plutôt faibles**



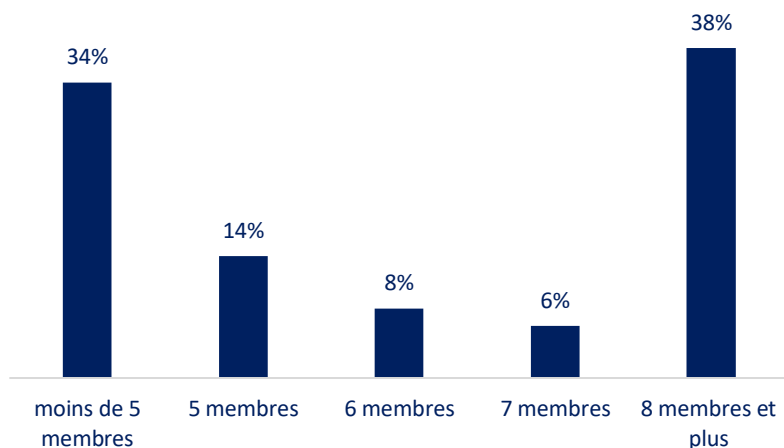
Graphique 32 : rémunération moyenne nette avant impôts (en €) selon le nombre de salariés

Le salaire net avant impôt est en moyenne de 15 696 € tout type et toute taille de structure confondue. Sans surprise, plus la structure compte de salariés, plus le salaire moyen a tendance à augmenter, même s'il convient d'analyser les chiffres avec prudence compte tenu du faible nombre de réponses à partir de 4 salariés (graphique 32). Cette tendance paraîtrait néanmoins logique : plus les clubs se développent, plus leur budget augmente et plus ils peuvent augmenter leur masse salariale.

- **Un recours crucial au bénévolat**

Parmi les caractéristiques des structures affiliées à la FFTRI, le recours aux bénévoles est primordial. En effet, **85% d'entre elles déclarent avoir recours au bénévolat**, qui permet notamment de compenser le fait que 65% des structures n'ont pas de salariés. Ainsi, 80% des structures sans salariés ont recours au bénévolat, soit une écrasante majorité. Parmi les 20% de structures qui déclarent ne pas avoir recours au bénévolat, 70% d'entre elles n'ont pas d'école de triathlon et comptent moins de 50 licenciés.

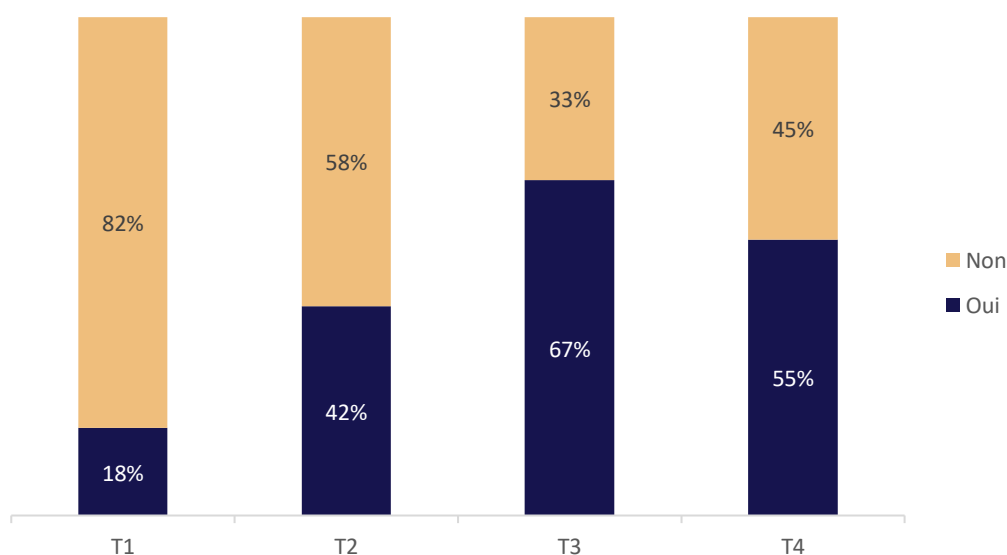
En moyenne, le nombre de bénévoles par structure s'élève à 21, avec une médiane à 8. Ceci nous indique que certaines structures concentrent une quantité importante de bénévoles, ce qui a pour effet de tirer la moyenne vers le haut. Si on étudie le nombre d'ETP que représentent ces bénévoles, ils sont en moyenne estimés à 2,1 par structure. Encore une fois, la médiane est plus faible (0,8), ce qui confirme le constat précédent d'une concentration des bénévoles dans un petit nombre de structures et une répartition inégale du volume global.



Graphique 33 : composition des équipes dirigeantes des structures

Par ailleurs, la gouvernance des structures a été analysée. Celle-ci est assurée en moyenne par **7 personnes**, 50% des structures ayant une équipe dirigeante composée de moins de 6 personnes. Un peu plus d'un tiers des structures dispose d'une équipe dirigeante conséquente (26% des répondants ont même plus de 10 dirigeants dans leur équipe), tandis que 34% des structures ont une équipe dirigeante composée de moins de 5 membres (graphique 33).

- **Un recours à des prestataires externes qui augmente avec la taille de la structure**

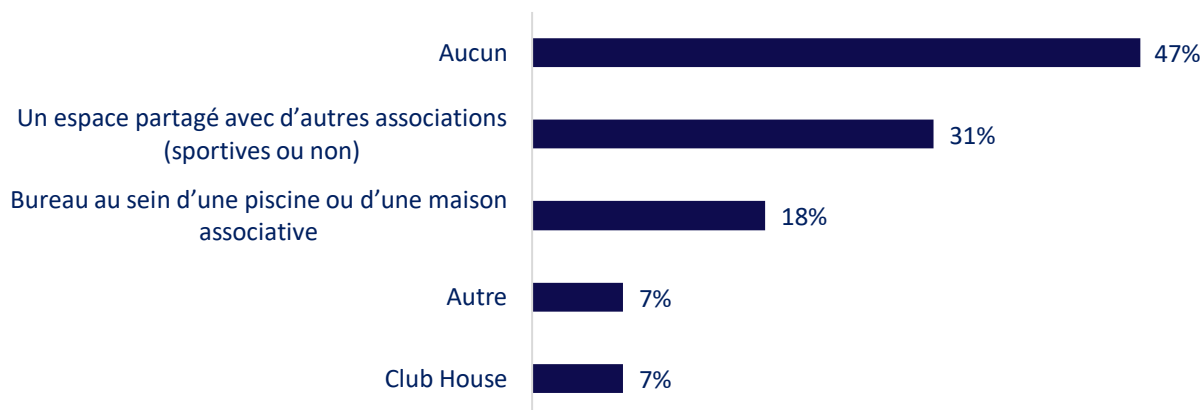


Graphique 34 : pourcentage de chaque type de club faisant appel à des prestataires

Enfin, il est possible de noter un recours aux prestataires extérieurs relativement important de la part des structures du secteur. Au total, **près d'une structure sur deux a recours à au moins un prestataire externe**. Dans le détail, le recours à des prestataires externes a tendance à augmenter avec le nombre de licenciés : 67,3% des clubs de type 3 et 66,4% des clubs de type 4 y ont ainsi recours contre respectivement 17,6% et 42% des clubs de type 1 et 2 (graphique 34).

A la différence des bénévoles, la moyenne et la médiane sont relativement identiques avec 2,2 et 2 prestataires par structure, ce qui suggère une répartition plus uniforme des prestataires entre les différentes structures. Pourtant, l'analyse du temps du travail tend à démontrer le contraire, puisque la moyenne des ETP représentés par les prestataires est à 1,3, tandis que la médiane se situe à 0,2. Cela signifie que, bien que les structures ayant recours à des prestataires externes en mobilisent un nombre relativement équivalent, ces derniers ont néanmoins des volumes hebdomadaires de travail très variables d'une structure à l'autre. On peut donc en conclure que, si l'ensemble des structures a aujourd'hui besoin de faire appel à des prestataires externes pour renforcer sa main d'œuvre, leur capacité de mobilisation est largement disparate et fonction de leur puissance financière.

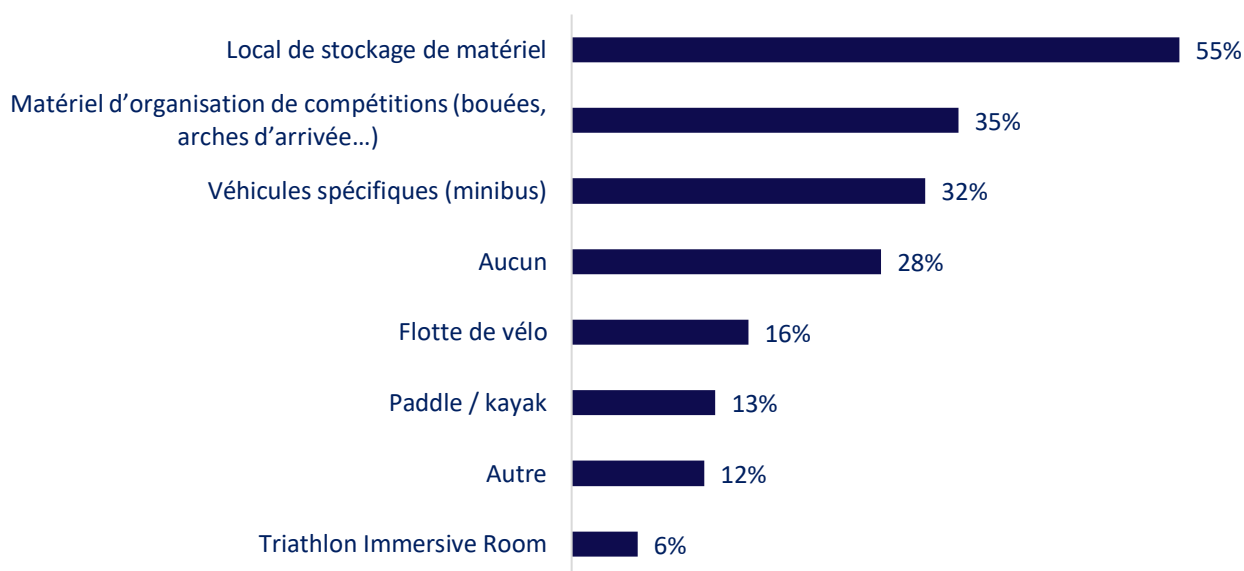
3.2.2 Ressources matérielles



Graphique 35 : proportion de structures disposant de locaux pour organiser leur activité

Près de la moitié des structures (47 %) déclarent ne pas disposer d'espace dédié pour organiser leur activité (graphique 35). Ce chiffre souligne une réalité fréquente dans le triathlon : **les structures fonctionnent souvent sans local propre**. Environ 31 % des structures utilisent un espace partagé avec d'autres associations, qu'elles soient sportives ou

non, dans un souci de mutualisation. Près d'un cinquième des structures (18 %) sont installées dans un bureau situé dans une piscine ou une maison associative. Seulement 7 % disposent d'un véritable club house, ce qui constitue un facteur limitant dans leur capacité à diversifier leurs sources de revenus.

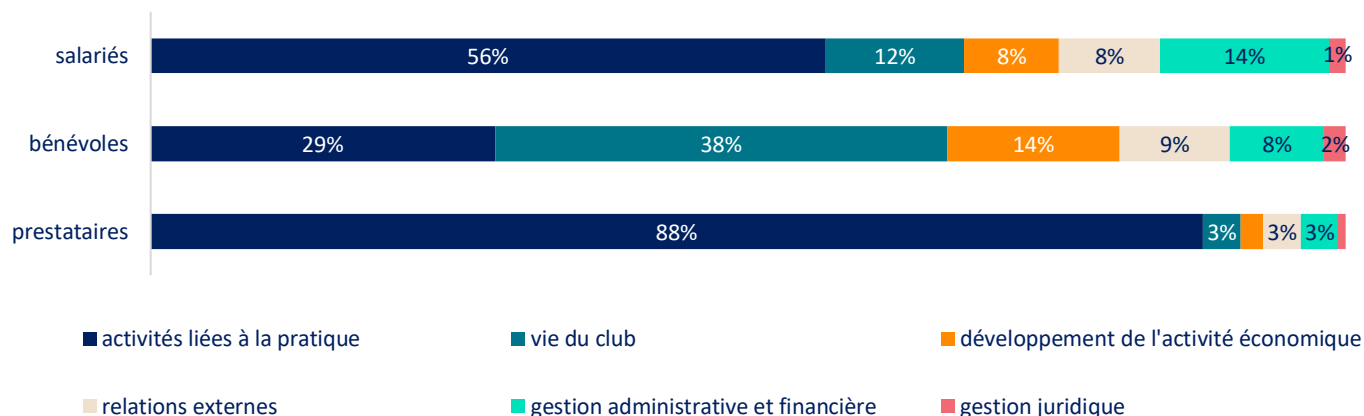


Graphique 36 : proportion de structures disposant de matériel annexe

Au-delà de disposer d'un espace dédié pour leurs activités, la notion de matériel est au cœur du développement des structures (graphique 36). Ainsi, 55 % d'entre elles déclarent disposer d'un local de stockage, ce qui en fait l'équipement le plus répandu. Ce besoin logistique de base est essentiel pour sécuriser et organiser le matériel des structures. De plus, 35 % des structures possèdent du matériel d'organisation de compétitions (bouées, arches d'arrivée, etc.), ce qui confirme leur rôle dans l'événementiel local. Ensuite, 32 % des répondants ont accès à un véhicule spécifique, généralement de type minibus, utilisé pour les déplacements en groupe. En revanche, peu de structures disposent de matériel plus spécialisé : seulement 16 % ont une flotte de vélos, 13 % du matériel de type paddle ou kayak, et 6 % mentionnent une Triathlon Immersive Room, encore très rare¹⁹. Aussi, 28 % des structures n'ont accès à aucun de ces équipements, ce qui peut limiter leur capacité à développer certaines activités ou à accueillir de nouveaux publics.

¹⁹ Compte-tenu de la sur représentation des clubs T4 dans l'échantillon collecté, ces résultats sont à interpréter avec prudence.

3.2.3 Missions confiées



Graphique 37 : proportion des missions des ETP dans leur temps de travail, selon le statut

Les structures mobilisent leurs salariés majoritairement sur l'organisation et l'encadrement des activités sportives, avec une moyenne de 2 ETP dédiés à l'encadrement et à l'entraînement. C'est la mission qui mobilise le plus de temps salarié : **56% du nombre d'ETP salariés sont dédiés aux activités liées à la pratique**, conformément aux tendances à l'œuvre au sein de la branche sport où l'emploi d'éducateur sportif constitue le cœur de métier (graphique 37). Cela confirme par ailleurs le ressenti déjà soulevé dans l'enquête « professionnels », à savoir que les tâches de gestion administrative, financière et juridique des structures sont encore relativement laissées pour compte car jugées moins prioritaires que l'encadrement de la pratique.

Le constat est encore plus vrai pour les **prestataires externes qui sont, en quasi-totalité, mobilisés sur des missions concernant l'encadrement des activités** liées à la pratique puisque 88% des ETP sont consacrés à ces activités. Ceci est relativement normal dans la mesure où l'externalisation de fonction support est relativement peu courante dans la branche sport, tandis que l'encadrement de la pratique reste le premier besoin pour les clubs. Enfin, **Les activités des bénévoles sont davantage diversifiées**. Leur mission première est la gestion interne et l'animation de la vie du club (38% des ETP bénévoles, soit 1,6 ETP). Ils sont également amenés à seconder ou suppléer les encadrants, qu'ils soient salariés ou prestataires. Ces données confirment le fait que les bénévoles du triathlon, comme dans beaucoup d'autres disciplines sportives et plus largement au sein du tissu associatif, doivent jouer un rôle de couteau-suisse en prenant en charge un panel très large et diversifié de

missions : des missions de gestion associative, des missions d'encadrement sportif et des missions de développement.

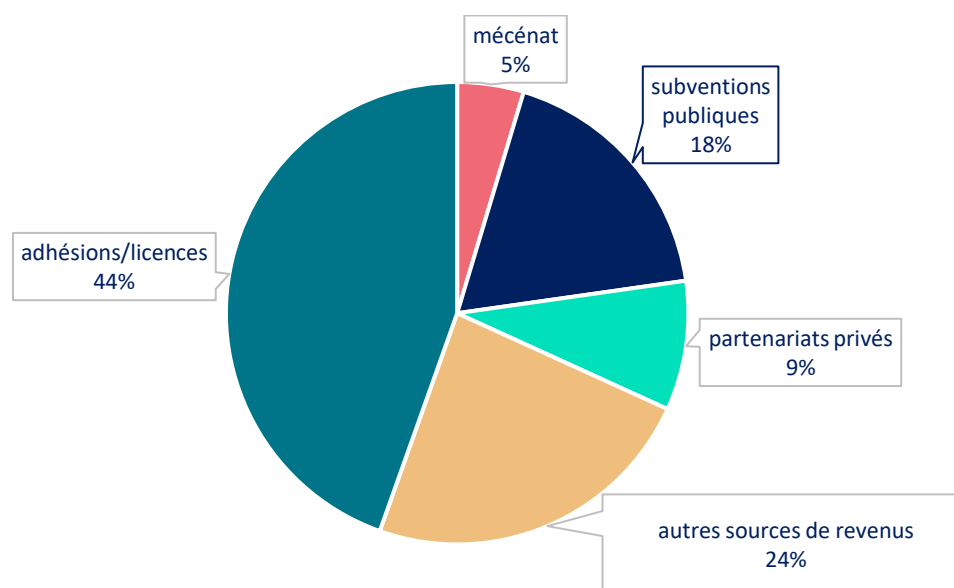
Pour compléter cette analyse des ressources humaines des structures, notons que les informations provenant des entretiens qualitatifs soulignent le **besoin de rééquilibrer la charge de travail des professionnels en soutenant davantage la création de postes fléchés sur des tâches autres que l'encadrement**. L'idée ici est de soutenir le développement des clubs via l'expansion de leur capacité administrative, afin que les encadrants purs puissent se concentrer sur l'encadrement au lieu de récupérer une partie des tâches traditionnellement effectuées par les bénévoles.

Deux options peuvent alors être envisagées. La première possibilité serait de faire en sorte que les encadrants d'aujourd'hui et de demain aient des compétences supplémentaires sur la gestion de club, ce qui aurait l'avantage d'en faire des travailleurs très polyvalents mais aurait l'inconvénient de potentiellement alourdir (encore) leur charge de travail. Cette perspective pourrait être favorisée par le développement de nouvelles formations au sein de la branche professionnelle du sport, notamment sur des postes de Chargés de développement de structures associatives.

La seconde possibilité serait de généraliser le modèle d'emplois partagés avec les Comités départementaux, afin que ces derniers mettent à disposition des salariés pour aider sur la partie développement et gestion du club tandis que les clubs pourraient se concentrer sur l'encadrement. Cette solution aurait l'avantage de mutualiser les ressources tout en permettant une politique cohérente à l'échelon départemental (par exemple sur l'événementiel), mais aurait pour inconvénient de potentiels conflits entre les clubs pour obtenir les services du salarié mis à disposition du comité. Il va sans dire que la mise en place d'une solution de ce type nécessiterait aussi un renforcement des comités départementaux afin que ces derniers puissent devenir des acteurs de premier plan à l'échelle locale pour développer la pratique du triathlon et soutenir les clubs là où ils sont le moins performants.

3.2.4 Modèle économique

- Des clubs disposant d'un modèle largement abondé par la sphère privée



Graphique 38 : ventilation des revenus des clubs

Le budget moyen des clubs de triathlon ayant répondu à notre enquête est de 37 596 €, ce qui situe la discipline assez nettement en dessous du budget moyen des clubs sportifs fédérés, qui était de 52 700 € en 2020²⁰. **Les revenus des clubs se composent principalement de ressources propres** : en moyenne, 44% des revenus proviennent des adhésions et 23% sont liés à l'organisation de compétitions ou d'événements. Ensuite, un cinquième des revenus des clubs sont issus de subventions publiques, tandis que les partenariats privés comptent pour 9% et le mécénat pour moins de 5% (graphique 38).

Les clubs reposent donc à 82% sur des ressources privées et à seulement 18% sur des ressources publiques, une donnée similaire à ce qui était observé en 2019. En cela, les clubs de triathlon se rapprochent davantage des autres clubs sportifs associatifs dont la part de ressources privées s'élève à 84% en moyenne. La tendance de raréfaction de l'argent public, observable depuis des années, est par ailleurs un argument supplémentaire plaidant en faveur du développement des ressources financières des clubs. On notera par exemple que les partenariats privés et le mécénat constituent un réel levier de développement. L'étude de 2019 mettait en avant le sponsoring comme une réelle source de financement pour les clubs,

²⁰ CR DLA, étude sur le modèle économique des clubs sportifs fédérés, 2020.

représentant 15-20% des revenus de ces derniers, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui et apparaît clairement surestimé.

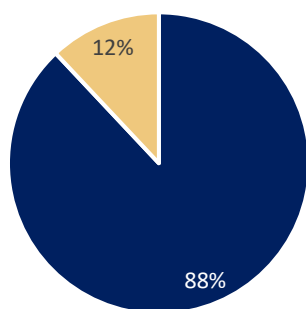
- **Des niveaux de revenus très disparates et des modalités de financement hétérogènes selon la taille des clubs²¹**



Graphique 39 : budget moyen des clubs selon leur taille

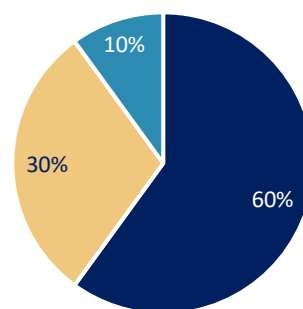
Les résultats moyens masquent cependant des **réalités très différentes selon la taille des clubs**. Le budget des clubs est ainsi largement (et sans surprise) corrélé positivement avec leur nombre de licenciés (graphique 39), allant de 5 191 € pour les clubs de la tranche 1 (moins de 31 licenciés) à 86 118 € pour les clubs de la tranche 4 (plus de 131 licenciés). Ces budgets, en particulier pour les clubs des premières tranches, illustrent toute la difficulté voire les craintes que peut revêtir la création d'un premier emploi... Les dirigeants bénévoles de ces petites structures peuvent en effet considérer ne pas avoir la capacité à recruter un salarié face au coût que cela représente. Dans cette perspective, des solutions alternatives pourraient être envisagées (notamment le recours à des prestations de mise à disposition auprès de groupements d'employeurs existants).

²¹ Rappel des tailles des catégories de clubs : T1 = moins de 31 licenciés, T2 = 31 à 70 licenciés, T3 = 71 à 130 licenciés, T4 = plus de 131 licenciés.



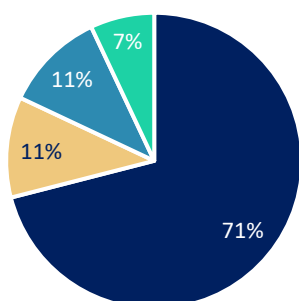
■ Moins de 10 000€ ■ Plus de 10 000€

Graphique 40 : répartition des budgets des clubs de type T1



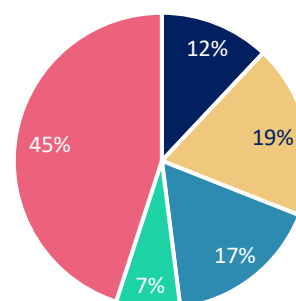
■ Moins de 10 000€ ■ Entre 10 000 et 30 000€ ■ Plus de 30 000€

Graphique 41 : répartition des budgets des clubs de type T2



■ Moins de 30 000€ ■ Entre 30 000 et 50 000€
■ Entre 50 000 et 70 000€ ■ Plus de 70 000€

Graphique 42 : répartition des budgets des clubs de type T3



■ Moins de 30 000€ ■ Entre 30 et 50 000€ ■ Entre 50 et 70 000€
■ Entre 70 000 et 90 000€ ■ Plus de 90 000€

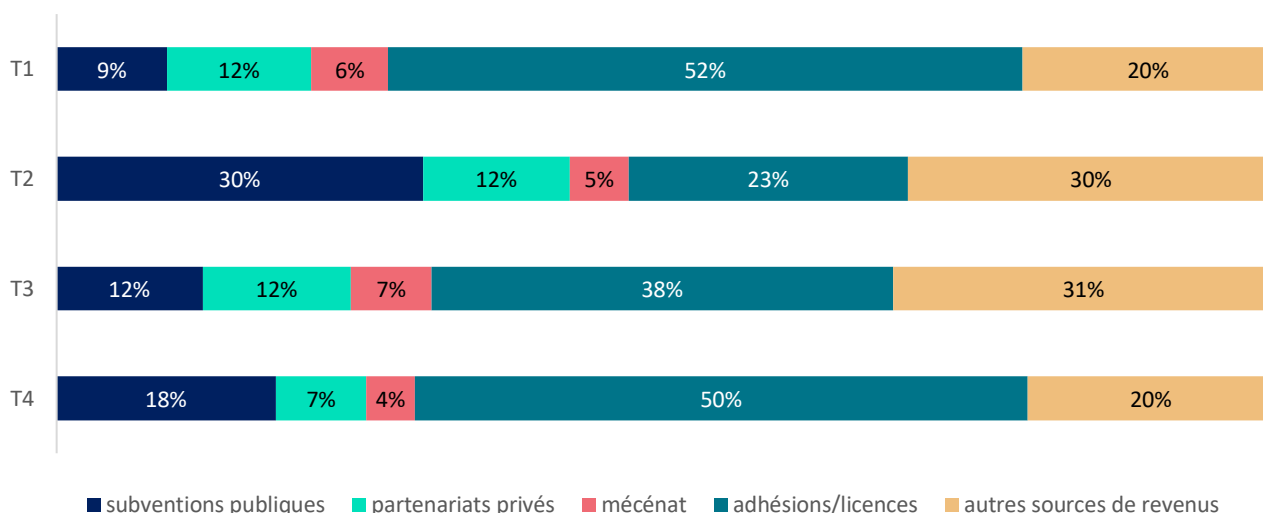
Graphique 43 : répartition des budgets des clubs de type T4

On notera par ailleurs que, dans notre échantillon, seulement 12% des clubs de type T1 ont un budget supérieur à 10 000 € (graphique 40) contre 19,6% en 2019. De la même manière, 40% des clubs de type T2 ont un budget supérieur à 10 000 € (graphique 41), soit 40% de l'échantillon collecté, contre 47,6% en 2019. Ces données peuvent constituer un signal d'alerte concernant un potentiel affaiblissement du modèle économique des clubs sur la période. On peut toutefois remarquer que la part des clubs de type T4 disposant d'un budget supérieur à 90 000 € a augmenté par rapport à 2019 (graphique 43), passant de 27,7% à 45%²². Il est alors possible d'en conclure que l'affaiblissement du modèle économique semble surtout concerner les clubs de type T1/T2 voire, dans une certaine mesure, de type T3, tandis que les

²² Ces résultats sont à prendre avec prudence dans la mesure où l'échantillon obtenu en 2025 n'a pas la même représentation que celui de 2019. Par ailleurs, les plus gros clubs sont souvent les plus structurés et donc ceux qui ont une proportion plus importante à répondre aux enquêtes.

clubs de type T4 ont vu leur budget augmenter. **Cela suggère que les ressources se sont polarisées autour des clubs les plus importants.**

- **Des modèles économiques relativement différenciés et qui gagneraient à être diversifiés**



Graphique 44 : ventilation des revenus des clubs selon leur taille

Il est ensuite possible de mettre en évidence la ventilation des revenus des clubs en fonction de leur nombre de licenciés (graphique 44). Les **clubs de type 1**, ayant moins de 31 licenciés, disposent d'un budget annuel moyen de 5 191 €. Celui-ci repose principalement sur les adhésions qui représentent à elles seules plus de la moitié des recettes (52%). Les autres sources de financement restent plus limitées, qu'il s'agisse des subventions représentant 9% ou des partenariats (12%). Cette ventilation des revenus traduit une forte dépendance aux licenciés en l'absence du levier économique des subventions publiques. Parmi ces clubs, **seuls 10% des clubs sont employeurs.**

Pour les **clubs de type 2**, le budget est quatre fois plus élevé que celui de la tranche précédente (21 004 €) et sa ventilation est plus équilibrée. Pour ces clubs, les subventions représentent 30% des recettes, ce qui correspond à la **part de financement public la plus élevée** selon les différentes tailles de club. Cela situe même les subventions à un niveau relativement dangereux, dans un contexte où les financements publics sont de plus en plus incertains. Le financement privé reste néanmoins majoritaire (70%) avec un poids important des adhésions (4 803 €, 23% du total) et des partenariats privés (2 515 €, 12%). A noter le

poids conséquent des autres revenus (6 286 €, 30%). On observe ici un début de structuration économique et une capacité à capter davantage d'aides publiques. Dans cette tranche, **20% des clubs sont employeurs**.

Les **clubs de type 3** franchissent un cap significatif, avec un budget moyen dépassant 25 000€. L'augmentation est surtout liée sur l'augmentation des recettes des **adhésions et des autres revenus qui assurent 69% du budget de ces clubs**. Le financement public décroît de manière substantielle en ne représentant plus que 12% du total des revenus des clubs de cette catégorie. Ces évolutions sont le témoin d'un élargissement des sources de revenus et d'un socle plus stable de licenciés. Les partenariats et les subventions restent encore modestes mais commencent à représenter un poids non négligeable. Ici, **16% des clubs répondants emploient des salariés**.

Les **clubs de type 4**, n'évoluent pas dans la même dimension. Ils présentent un modèle économique complètement différent, avec un budget moyen de 86 118 €, soit plus de **3 fois le montant des clubs de type 3 et presque 17 fois plus que les clubs de type 1**. Pourtant, la structure des revenus se rapproche de celle des clubs de type 1 : la moitié du budget repose sur les adhésions/licences et 20% sur les autres types de revenus, comme pour les clubs de type 1. La différence principale entre ces 2 modèles économiques repose sur la part des subventions publiques et des partenariats privés. Les clubs de grande taille obtiennent 18% de leurs recettes par les subventions publiques, soit 8 points de plus que les clubs de taille 1. Ceci témoigne d'une capacité plus importante des clubs de type 4 à lever des fonds publics en constituant des dossiers de subvention plus poussés ou en répondant à des appels à projets. Le budget plus élevé permet un développement plus poussé de la fonction employeuse : **70% des clubs de type 4 sont employeurs** quand aucune des autres catégories ne dépassent 20%. On peut donc en conclure que le palier pour le passage à l'emploi pérenne se situe vraiment entre les clubs de type T3 et T4, ces derniers étant les plus à même de soutenir l'emploi. Ainsi, **un club peut envisager de créer des emplois durables à partir d'environ 130 licenciés**, tandis que les clubs de type T1 à T3 ont plus de difficultés à soutenir des emplois à temps plein pérennes.

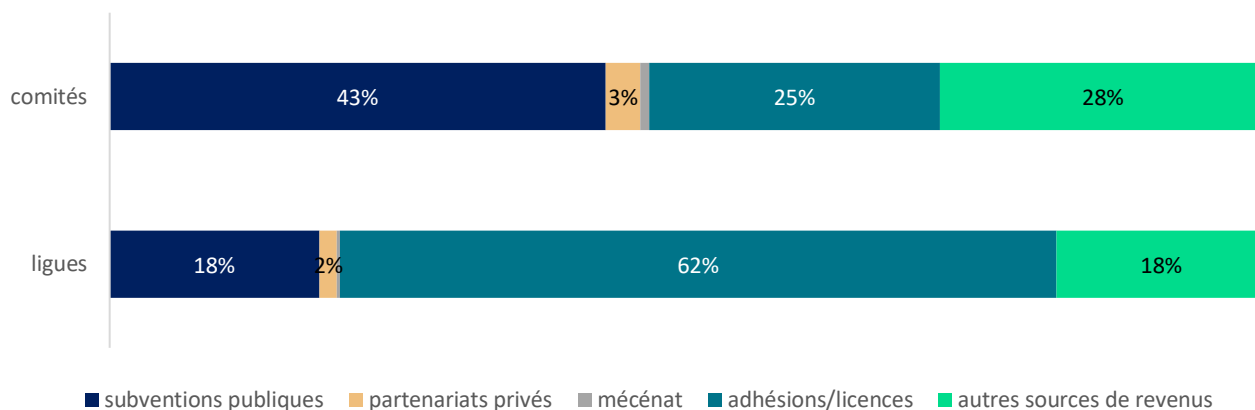
Finalement, les données concernant le modèle économique ainsi que le rapport à l'emploi des clubs peuvent être résumées au sein du tableau ci-dessous (tableau 2).

	T1 (<31 licenciés)	T2 (31-70 licenciés)	T3 (71-130 licenciés)	T4 (>131 licenciés)
Part licenciés FFTRI 2024 - 2025	7%	18%	29%	46%
Part clubs FFTRI 2024 - 2025	40%	25%	20%	15%
Part clubs échantillon	21%	26%	25%	29%
Budget moyen²³	5 191 €	21 004 €	25 526 €	86 118 €
Modèle économique	Majoritairement basé sur les adhésions (52%) Subventions publiques largement minoritaires (9%)	Elargissement des sources de revenus, baisse de la proportion des revenus tirés des licences Adhésions ne représentant que 23% des revenus 30% de subventions publiques 12% de partenariats privés	Adhésions (38%) et autres revenus (31%) représentent plus des 2/3 des revenus de ces clubs Les subventions ne pèsent que 12% de leurs revenus	Forte proportion d'adhésions (50%) Subventions publiques minoritaires (18%)
Part de clubs employeurs	10%	20%	16%	70%
ETP salariés moyens	0,10	0,34	0,21	3,17
ETP prestataires moyens	0,04	0,30	2,41	0,40
ETP bénévoles moyens	0,66	5,40	3,10	10,12
Enjeux de l'emploi	Déclencher le recrutement d'un premier salarié (éducateur), y compris à temps partiel ou très partiel et pérenniser le poste	Pérenniser les postes créés, élargir les domaines d'interventions au-delà de l'encadrement de la pratique (notamment sur des missions de structuration et de développement)		Maintenir un haut niveau d'emploi salarié permettant de développer les services aux adhérents et de consolider le modèle économique par la diversification des sources de financement

Tableau 2 : résumé de la situation économique des clubs de triathlon

²³ Rappel : le budget moyen des structures de l'échantillon est de 37 596€

- **Des Ligues matures sur le plan économique ; des Comités en voie de structuration**

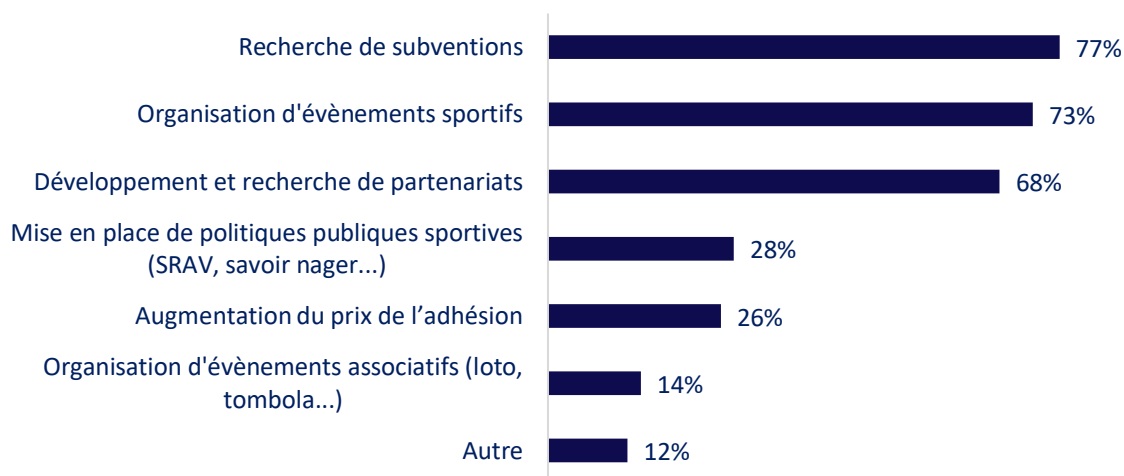


Graphique 45 : ventilation des revenus des comités départementaux et des ligues régionales

Le budget moyen d'un Comité départemental est en moyenne de 25 034 €, un niveau légèrement inférieur à celui des clubs mais néanmoins de l'ordre d'un club de la catégorie T3. Les Comités départementaux se financent eux-aussi principalement sur des fonds privés (57%) mais **leur taux de dépendance aux financements publics est très important**. Les subventions pèsent ainsi au total pour 43% du total de leurs revenus. Les subventions départementales sont la catégorie de revenus la plus représentée et représentent à elles-seules près du tiers du total des recettes des comités (31%). Les revenus propres sont cependant majoritaires avec 53% du total pour les recettes de licences (25%) et les autres sources de revenus liées à l'organisation d'événements (28%). Les partenariats privés et le mécénat ne sont pas très développés et représentent à eux deux seulement 4% des recettes des Comités (graphique 45).

Le modèle économique des Ligues régionales est radicalement différent tant en volume que sur sa répartition. **Le montant du budget d'une Ligue régionale est ainsi en moyenne de 274 235€.** 80% de ce budget provient de ressources propres : 62% des licences et 18% des autres sources de revenus notamment ceux liés à l'organisation d'événement. **Les subventions ne représentent que 18%** du total avec une prédominance surprenante des subventions nationales (10%) comparativement aux subventions régionales (7%). Le partenariat privé ne pèse lui que de façon très limitée, voire inexistante (2%).

3.2.5 Leviers de développement des ressources



Graphique 46 : principaux leviers de développement des revenus identifiés par les répondants

Pour renforcer leurs ressources, les structures pensent s'appuyer en priorité sur la **recherche de subventions**, citée par 77% des dirigeants (graphique 46). C'est aujourd'hui le levier le plus mobilisé par les structures ce qui, au regard du contexte budgétaire national et des collectivités territoriales, peut apparaître comme un risque. Derrière les subventions, les structures indiquent également mettre en œuvre d'autres pistes pour développer leurs revenus en particulier **l'organisation d'événements sportifs**, cité par 73% des structures, ou le **développement de partenariats** (66%). Ceci est le signe que de nombreux clubs cherchent à nouer des liens avec le tissu économique local, même si cela reste souvent informel ou ponctuel et globalement peu organisé. D'autres actions sont moins fréquemment citées parmi lesquelles l'augmentation du prix de l'adhésion qui n'est mentionnée que par une structure sur quatre (26%). La mise en place de dispositifs publics (type Savoir Rouler, interventions en milieu scolaire, etc.) concerne 28% des répondants, ce qui traduit une ouverture vers des activités de prestations ou d'animations, ces dernières pouvant potentiellement permettre de toucher de nouveaux publics. Enfin, les événements associatifs traditionnels (repas, tombolas...) sont peu envisagés (14%).

On notera que ces éléments sont également ressortis dans le cadre de l'enquête **qualitative**. Les structures interrogées à ce propos ont assez clairement identifié leurs axes de progression en termes de génération de revenus. En premier lieu, **le développement des partenariats privés**, qui sont aujourd'hui très limités dans le modèle économique des structures. **L'événementiel** est aussi reconnu unanimement comme une source de revenus à

potentiel, mais reste pour l'heure trop dépendant de l'engagement bénévole tandis qu'il n'existe que très peu de structures disposant de stratégies événementielles formalisées. Le troisième levier mentionné lors des entretiens est le **développement des offres commerciales à destination des entreprises**. L'intérêt de développer ce type d'offres est crucial pour les clubs, à l'image de ceux reposant sur les financements de l'Agence nationale du Sport pour financer leurs emplois. Dans un contexte de raréfaction de l'argent public, la disparition de ce type de financement serait en effet catastrophique pour certaines structures.

Synthèse des ressources des structures

- Le **modèle économique** des acteurs du triathlon repose essentiellement sur des **ressources privées**, à l'image des adhésions des pratiquants. Les subventions jouent un rôle mineur, à l'exception des comités départementaux qui se financent à hauteur de 40% grâce à ce levier. Les **partenariats privés** ainsi que le **mécénat** semblent **sous exploités** à l'heure actuelle et constituent une piste de développement.
- Les **ressources sont inégalement réparties entre les clubs**, avec la catégorie T4 qui capte de plus en plus de financements tandis que les clubs de type T1 ont des modèles économiques encore fragiles. La question de l'accès à des ressources matérielles est également centrale.
- Les structures fonctionnent majoritairement avec **peu ou pas d'emplois**, la capacité à recruter étant directement conditionnée par la santé financière de la structure. Le **renforcement du modèle économique** de la filière sera donc crucial dans les années à venir, ce qui nécessitera de **diversifier les sources de revenus**.

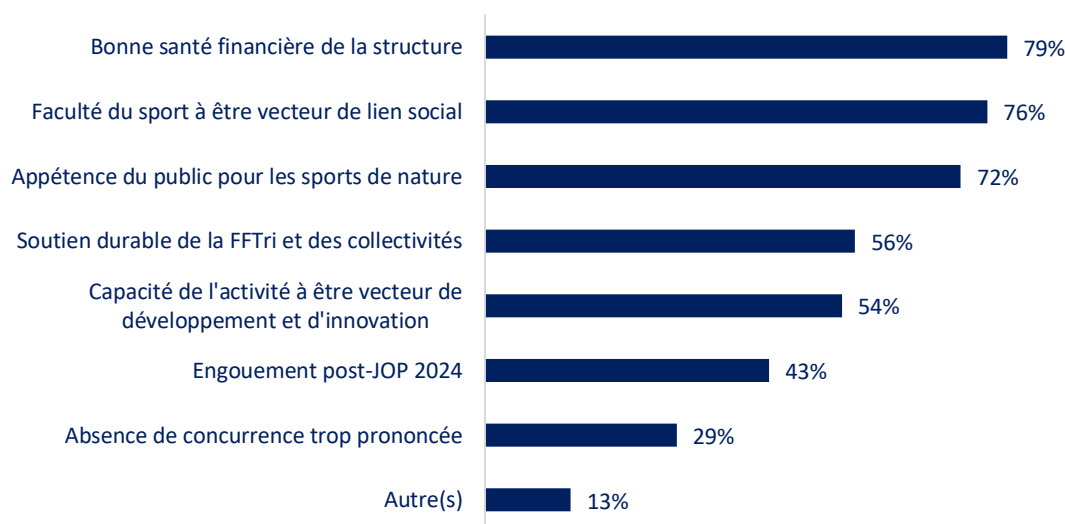
3.3 Identification des besoins des structures

Pour terminer, des questions ont été posées aux structures concernant leur vision prospective au sujet du futur de leur activité, ainsi que sur leurs attentes en termes d'accompagnement fédéral et besoins de formation.

3.3.1 Motifs de crainte et d'espoir pour l'avenir

Il convient tout d'abord de signaler que, lorsqu'elles ont été interrogées sur leur confiance en l'avenir, **une grosse majorité de structures (60%) se sont déclarées plutôt optimistes**. A l'inverse, seules 6% ont indiqué être pessimistes ou très pessimistes face aux perspectives de moyen terme. Un peu plus d'un tiers se sont quant à elles déclarées neutres.

- **Des structures plutôt optimistes qui identifient leur bonne santé financière, le rôle social du sport et l'intérêt des Français pour les sports de nature comme motifs d'espoir principaux**



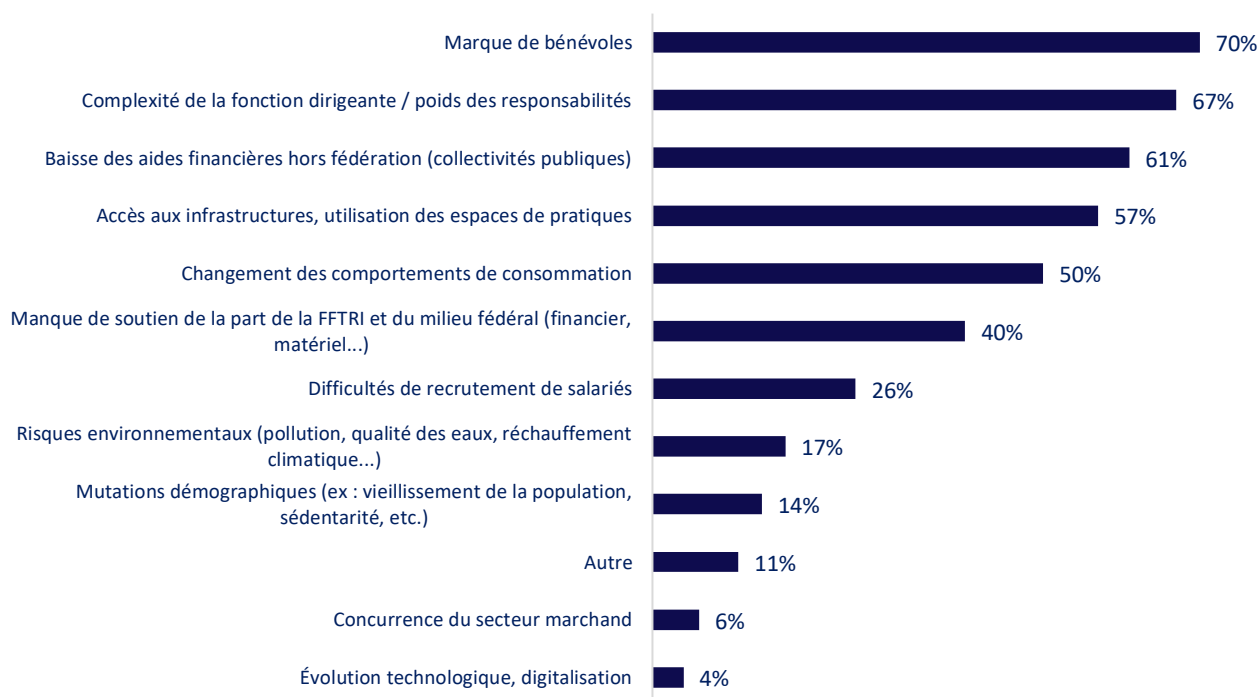
Graphique 47 : principaux motifs d'espoir à l'horizon 2030

Avant d'identifier les besoins des structures, il est nécessaire de les mettre en perspective en questionnant leur vision à long terme. **Un peu plus de la moitié des structures (52%) déclarent avoir mis en place un projet de développement à moyen terme**, ce qui témoigne d'une réflexion prospective hétérogène entre les structures. Ceci est toutefois un point d'alerte

dans la mesure où, pour toutes les structures quelle qu'en soit la taille, les projets de développement constituent le socle commun sur lesquels les forces vives (bénévoles ou professionnelles) peuvent s'appuyer pour structurer leur organisation.

Parmi les motifs d'espoir, la majorité des répondants placent leurs espoirs dans des éléments structurels : **79 % citent la bonne santé financière de leur structure, un tiers de ces répondants plaçant leur santé financière comme le premier motif d'espoir pour l'avenir** (graphique 47). Ensuite, 78% des répondants mettent en avant la valeur sociale du sport, avec 14% de ces répondants plaçant cette dernière comme premier motif d'espoir pour l'avenir. L'appétence des Français pour les sports de nature est également souvent mentionnée (72 %) et est même placée par 17% des répondants comme le premier motif d'espoir. Il s'agit ici d'une véritable force sur laquelle peuvent capitaliser la FFTRI et ses structures pour asseoir leur développement à moyen et long terme. Le soutien durable de la FFTRI et des collectivités est identifié par 56 % des répondants comme un levier important.

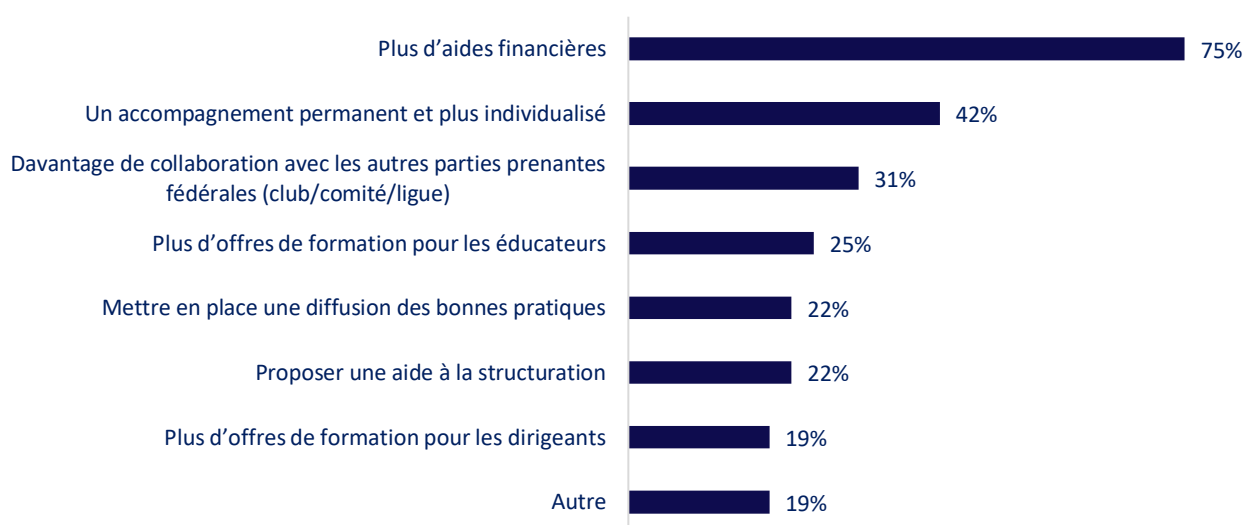
- **Crise du bénévolat, poids des responsabilités et raréfaction des moyens publics suscitent l'inquiétude des structures de la FFTRI**



Graphique 48 : principaux motifs de craintes à l'horizon 2030

Parmi les principales craintes exprimées par les rares structures pessimistes ou très pessimistes, on retrouve notamment le **manque de bénévoles**, cité par 70 % des répondants (graphique 48), avec 21% des répondants indiquant ce facteur comme premier motif de crainte pour l'avenir. Juste derrière et en lien direct avec cette crainte d'une réduction de l'engagement bénévole, on retrouve la **complexité de la fonction dirigeante et le poids croissant des responsabilités pesant sur leurs épaules**, relevé par 67 % des structures et la **baisse des aides publiques** (61 %). L'accès aux infrastructures (57 %) et l'évolution des comportements de consommation (50 %) complètent les cinq enjeux les plus critiques. Les enjeux technologiques, environnementaux ou liés à la concurrence commerciale sont jugés secondaires à ce stade (entre 4 % et 17 %). Ceci peut apparaître surprenant au regard des enjeux actuels de dérèglement climatique d'une part et aux basculements technologiques auxquels nous faisons face d'autre part. Autant de facteurs pouvant avoir des impacts directs sur la pratique du triathlon mais, parce qu'ils sont sûrement moins visibles à court terme, ne sont pas considérés comme prégnants par les structures répondantes à l'heure actuelle.

3.3.2 Attentes vis-à-vis de la FFTRI



Graphique 49 : principaux besoins d'accompagnement fédéral

Outre les opportunités et menaces au développement, les structures ont également été interrogées sur leurs éventuelles attentes vis-à-vis de la FFTRI (graphique 49). D'abord, les structures identifient en priorité un besoin clair de **soutien financier direct, cité par 75 % des répondants**. Cette attente reflète la fragilité économique structurelle, déjà visible dans les indicateurs précédents avec des budgets très faibles (hormis pour les clubs de type 4) et un

modèle économique reposant parfois de façon excessive sur les subventions publiques. Hormis l'aspect budgétaire, 42 % des structures expriment le souhait d'un **accompagnement plus permanent et individualisé**, tandis que le besoin de **collaboration renforcée entre clubs et acteurs fédéraux** (comités, ligues) est souligné par 31 % des répondants, preuve d'une attente forte en matière de coordination, de travail en réseau et de lien de proximité.

3.3.3 Besoins en emploi

L'emploi est au cœur des besoins des clubs et des structures fédérales déconcentrées. **Ainsi, parmi les structures déjà employeuses, 56% indiquent souhaiter recruter à nouveau.** Parmi les 44% de structures ne souhaitant pas recruter, 60% invoquent le manque de ressources financières comme raison principale. Le fait que l'absence de besoin de recrutement n'arrive qu'en deuxième position avec 34% des réponses témoigne donc que **c'est surtout un manque de moyens qui limite les structures dans leur capacité à attirer de nouveaux salariés.** Cela rejoint l'idée que le développement et la diversification des revenus est un enjeu central pour les années à venir si la FFTRI et ses parties prenantes veulent se doter des moyens d'absorber une demande sociale de pratique croissante.

Parmi la légère majorité souhaitant recruter à nouveau (56%), 68% déclarent rencontrer des freins à un potentiel recrutement. Le principal frein identifié par les clubs est à nouveau le **manque de moyens financiers**, cité par 77 % des répondants, un résultat similaire à 2019. Ce résultat confirme que la question budgétaire reste l'obstacle numéro un à l'embauche, y compris pour des postes jugés utiles au développement de la structure. La visibilité sur la période est également un facteur bloquant pour 40 % des clubs. Beaucoup hésitent à recruter faute de garanties sur la pérennité du poste ou de stabilité à moyen terme. Le manque de temps pour gérer un salarié (27 %) et l'absence de candidatures (30 %) témoignent quant à eux des limites en matière de ressources humaines ou de dynamisme local du marché de l'emploi, par exemple dans des territoires ruraux jugés peu attractifs. D'autres éléments bloquants plus spécifiques sont aussi évoqués, ainsi 17 % des structures disent ne pas maîtriser les aspects administratifs liés à un recrutement et 7 % indiquent un manque de connaissance sur les dispositifs de formation type apprentissage.

Pour terminer, **les structures non-employeuses indiquent à 80% ne pas souhaiter recruter leur premier salarié à moyen terme.** La première raison avancée est de nouveau le **manque de ressources financières** pour ouvrir un poste, cité par près de 60% des

répondants. Il ne s'agit donc à nouveau pas réellement d'une absence de besoin ou d'envie de recruter mais plus d'une impossibilité (supposée) à le faire. Pour autant, notons qu'il y a quand même **40% des répondants qui estiment ne pas avoir besoin de recruter de salarié**.

Globalement, ces données sont similaires à la matière extraite des entretiens qualitatifs, où les contraintes financières sont souvent citées comme un obstacle majeur : de nombreux clubs disposent de budgets serrés, qui ne permettent pas facilement l'embauche d'un salarié. En outre, les dirigeants bénévoles manquent parfois de temps ou de formation pour accompagner et gérer un salarié, rédiger une fiche de poste, connaître les dispositifs d'aides existants ou accéder aux subventions dédiées à l'emploi associatif. La méconnaissance des leviers disponibles, conjuguée à l'appréhension de responsabilités liées à l'emploi, freine considérablement les initiatives, même lorsque les besoins sont identifiés. Enfin, la localisation géographique peut jouer un rôle non négligeable dans la capacité à recourir à l'emploi salarié. Les clubs situés dans des zones moins attractives ou en milieu rural rencontrent davantage de difficultés à recruter du personnel qualifié.

3.3.4 Besoins en formation



Graphique 50 : besoins en formation exprimés

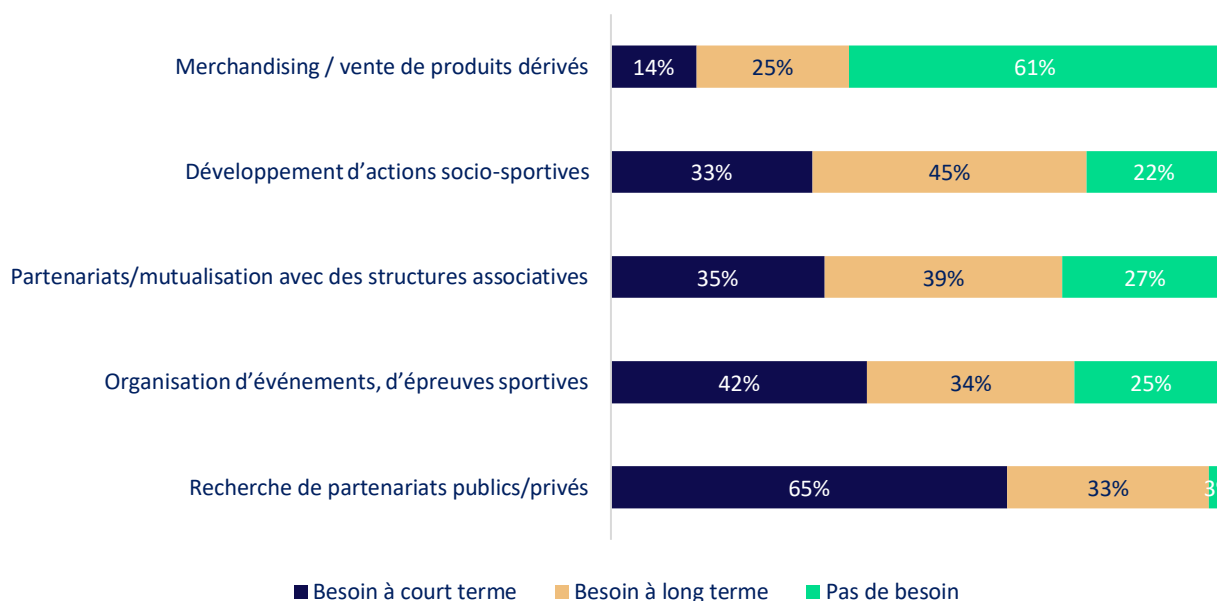
La première observation tient au fait que **85% des structures répondantes estiment avoir des besoins en formation, un chiffre nettement supérieur à 2019**. Dans un contexte de

baisse des subventions publiques et dans l'optique d'une pérennisation des structures, **le premier besoin est le développement de l'activité économique** (graphique 50). Ainsi, si les professionnels du terrain estiment ne pas avoir besoin d'être formés en la matière, les dirigeants des structures semblent être particulièrement demandeurs sur ce sujet. On notera par ailleurs qu'en 2019 les clubs plébiscitaient le perfectionnement technique comme axe de formation prioritaire pour les éducateurs, ce qui n'est plus le cas en 2025, signe que le contexte économique parfois incertain peut avoir conduit à un repositionnement des priorités. Malgré cela, **le deuxième besoin exprimé le plus souvent est celui d'une montée en compétences sur les activités de « terrain » liées à la pratique**, ce qui reste le cœur de métier d'une majorité de structures. Ensuite, la communication, la gestion juridique et administrative ainsi que la vie du club sont citées, bien que dans une moindre mesure. La proportion de réponses non négligeables sur ces postes témoigne tout de même d'une prise de conscience collective de l'importance des fonctions support dans la gestion des structures.

Pour chacune des missions présentes dans le graphique 46, les structures ont dû préciser **l'importance de leur besoin en formation**. Les résultats de cette série de questions ont été compilés dans les paragraphes suivants et permettent de faire émerger les attentes des structures de manière plus claire²⁴.

²⁴ Compte tenu du faible nombre de réponses sur ces questions (environ une centaine maximum par item), les tendances sont à prendre avec prudence.

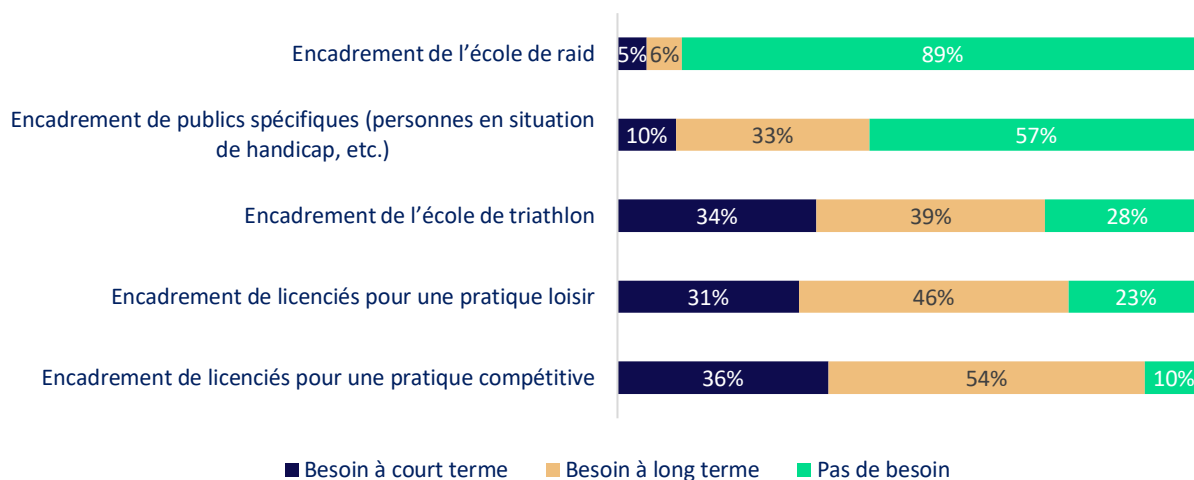
- **Développement de l'activité économique : des besoins centrés sur la recherche de partenariats publics ou privés**



Graphique 51 : besoins liés au développement de l'activité économique exprimés

Parmi les répondants estimant avoir un besoin sur le développement de l'activité économique, une large majorité précise que cela concerne la **recherche de partenariats publics mais aussi privés** que cela soit à **court terme (65%)** ou dans un horizon plus lointain (33%). Près de deux tiers (65%) estiment même que ce besoin est urgent à court/moyen terme (graphique 51). Parmi les autres leviers économiques envisagés, l'organisation d'événements sportifs apparaît comme une priorité : 42 % des clubs identifient ce besoin dès la saison 2025/2026, et 34 % au-delà de cette saison. Seuls 25 % n'expriment aucun besoin sur ce point, ce qui confirme l'importance de l'événementiel dans la stratégie de financement des clubs. Le développement d'actions socio-sportives (ex : interventions scolaires, sport santé, inclusion...) suscite également un intérêt marqué : 33 % des clubs souhaitent s'y engager rapidement, et 45 % à moyen terme. Dans les mêmes ordres de grandeur, les partenariats et les mutualisations avec d'autres structures associatives intéressent près des trois quarts des répondants (35 % à court terme, 39 % à moyen terme), ce qui traduit une volonté croissante de coopération locale.

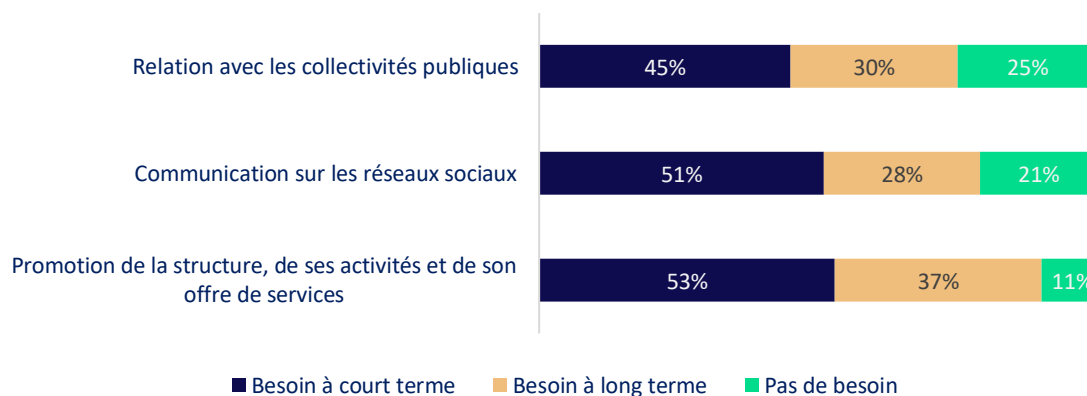
- **Activités liées à la pratique : des besoins centrés sur les activités « cœur de métier »**



Graphique 52 : besoins liés aux activités associées à la pratique exprimés

Concernant les missions liées à la pratique, les attentes sont encore une fois inégales (graphique 52). **L'encadrement des licenciés compétiteurs arrive en tête : 90 % des répondants déclarent un besoin, dont 36 % à court terme et 54 % à moyen terme.** Cette priorité traduit l'importance de la structuration de l'entraînement dans les clubs.

- **Relations externes : des besoins variés témoignant de compétences probablement manquantes**

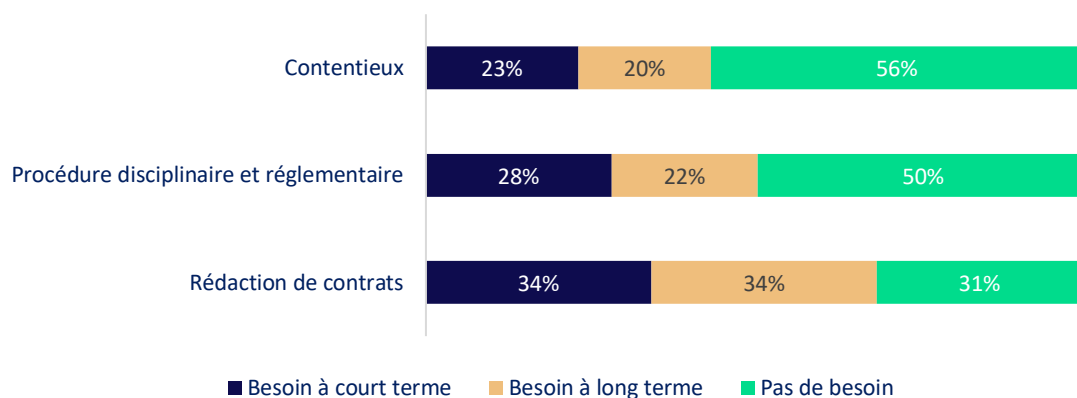


Graphique 53 : besoins liés aux relations externes exprimés

Dans le détail des missions liées aux relations externes, les structures ayant indiqué avoir des attentes sur ce plan expriment des besoins plus immédiats (graphique 53). **La promotion de la structure et de ses services est la demande la plus fréquemment exprimée : 90 % des**

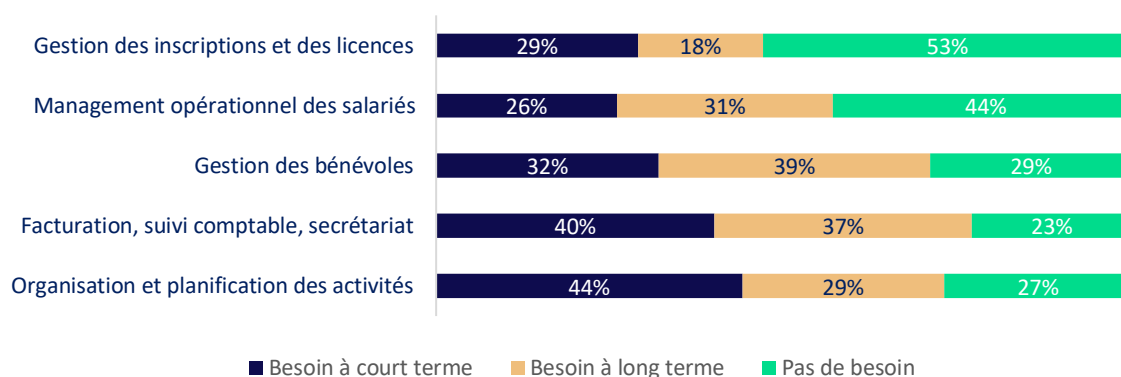
répondants y voient un enjeu, dont 53 % à court terme. La communication sur les réseaux sociaux suit de près, avec 79 % de besoins exprimés, dont plus de la moitié (51 %) dès la saison 2025/2026. La relation avec les collectivités publiques est également identifiée comme un besoin assez fort. Cette dispersion relativement homogène des réponses sur les trois items peut laisser penser que ces compétences sont globalement manquantes ou à tout le moins pas suffisamment présentes au sein des structures à l'heure actuelle.

- **Missions de gestion juridique et administrative : des besoins plus accessoires centrés sur des enjeux contractuels et réglementaires ou sur de la gestion comptable et de la planification**



Graphique 54 : besoins liés à la gestion juridique exprimés

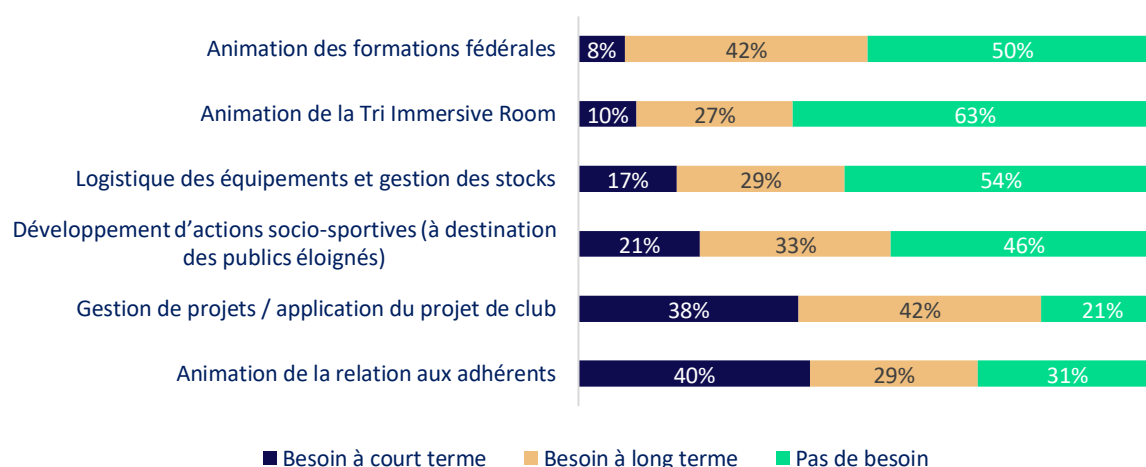
Dans le registre des missions de gestion, qu'elles soient juridiques, administratives ou financières, plusieurs besoins forts émergent. **La rédaction de contrats concentre l'essentiel des attentes juridiques** (graphique 54) : 68 % des clubs déclarent un besoin, dont 34 % à court terme. À l'inverse, les domaines plus spécifiques comme les procédures disciplinaires ou les contentieux concernent moins directement les structures.



Graphique 55 : besoins liés à la gestion administrative et financière exprimés

Sur le versant administratif et financier, les attentes sont plus marquées et plus homogènes (graphique 55). La **facturation, la comptabilité et le secrétariat constituent une priorité pour 77 % des structures**, dont 40 % à court terme. L'organisation et la planification des activités est également un enjeu opérationnel immédiat pour près d'une structure sur deux (44 %), confirmant les tensions de pilotage déjà relevées ailleurs. La gestion des bénévoles mobilise aussi une part importante des répondants (71 %), signe que l'animation de la vie associative reste un défi quotidien pour de nombreuses structures. Enfin, les aspects liés à la gestion des inscriptions et des licences ou au management des salariés apparaissent comme des besoins plus ponctuels ou ciblés, avec des attentes modérées ou différées dans le temps.

- **Vie de club : un besoin clair sur la gestion de projet et sur l'animation de la relation aux adhérents**



Graphique 56 : besoins liés à la vie du club exprimés

Concernant la vie de club, **l'animation de la relation aux adhérents** est identifiée comme un besoin prioritaire pour 40 % des clubs dès la saison prochaine, et 29 % à moyen terme. La **gestion de projets ou la mise en œuvre du projet associatif** suit de près, avec un total de 80 % de besoins exprimés, dont 38 % immédiatement (graphique 56).

L'analyse quantitative concernant les besoins en formation peut être complétée avec des retours collectés lors des entretiens qualitatifs. Les premiers retours des interrogés sur la formation concernaient le DEJEPS, dont on peut identifier les tendances suivantes. Premièrement, des interrogés mettent en avant le manque de suivi des entraîneurs en post formation, ce qui complique la construction d'une carrière sur le long terme pour les personnes sortant du DEJEPS. Concernant le contenu du diplôme, certains interrogés mentionnent un besoin de rééquilibrer les cours pour aborder plus en détail des tâches hors encadrement. Si la qualité des entraîneurs en sortie de parcours est saluée à l'unanimité, nous avons vu qu'aujourd'hui les entraîneurs doivent également être capables d'avoir des notions dans de nombreux autres domaines. Pour cette raison, certains professionnels pensent que le contenu du cursus devrait être ajusté légèrement pour inclure plus de notions administratives, financières, organisationnelles, etc. Un besoin de formation à la gestion des cas de Violences Sexistes et Sexuelles (VSS) a également été formulé par certains professionnels.

De manière plus générale, certains grands points relatifs à la formation ont été soulevés par les interrogés. En premier lieu, des professionnels mettent en avant le besoin de former les élus à la fonction employeur, ce qui rejoint le besoin exprimé par les dirigeants eux-mêmes, car, nous l'avons vu plus haut, ces derniers ne sont souvent pas formés et donc pas prêts à accueillir des salariés. La relation élu/salarié est également un réel enjeu et peut parfois être un frein au développement de l'emploi au sein des clubs. Il est donc important que ces deux populations se côtoient le plus possible dans le cadre des formations et se rencontrent régulièrement afin de partager les enjeux et le point de vue de l'autre côté. **Des professionnels soulignent par ailleurs le manque de connaissances de certains élus sur les sujets liés au développement du club, à l'image du renforcement du modèle économique, de la formalisation d'un projet associatif ou encore de la gestion des ressources humaines.** Ainsi, si la formation des salariés reste capitale, il n'en demeure pas moins important de former les élus aux réalités de l'emploi salarié. Pour terminer, certains interrogés pensent que les bénévoles pourraient également être formés, sur l'aspect gestion des ressources humaines par exemple. Cela peut notamment avoir son importance dans les petits clubs où l'encadrement est majoritairement géré par des bénévoles encadrés par des prestataires de service.

Synthèse des perspectives et attentes

- Les structures interrogées sont **globalement optimistes quant à l'avenir** de leur activité. Le **principal motif d'espoir** pour l'avenir est la **bonne santé financière** de la structure tandis que la **principale crainte** est le **manque de bénévoles**.
- Le **manque de ressources financières** est le **principal frein au recrutement**, ce qui laisse penser que si une majorité de clubs dispose de suffisamment de fonds pour faire tourner leur activité (par exemple avec de la prestation de service ou un mi-temps), le palier à franchir pour financer un CDI à temps plein reste encore difficile d'accès pour de nombreuses structures, comme les clubs de catégorie T1 à T3.
- La **principale attente** des structures **concernant le soutien de la FFTRI est le soutien financier**, devant **l'accompagnement individuel** et le **renforcement de la coopération entre acteurs locaux**. Les **souhaits de formations** sont relativement similaires aux professionnels avec un besoin très fort de **formation en développement économique**.

3.4 Synthèse de l'enquête structures

- L'analyse des réponses fournies par les structures de triathlon met en évidence des situations économiques hétérogènes et de grandes disparités en termes de développement de l'emploi. Un grand nombre de petites et moyennes structures n'ont pas les ressources économiques nécessaires pour financer des emplois salariés et sont donc non-employeuses (environ 65% des répondants). En revanche, un nombre limité de grosses structures dispose d'un budget plus conséquent et est donc capable de développer son équipe salariée.
- Le renforcement et la diversification du modèle économique (événementiel, partenariats...) des structures sont au cœur des enjeux pour créer, pérenniser et développer l'emploi. Le financement des clubs de triathlon repose majoritairement sur les adhésions, comme dans les clubs sportifs associatifs d'autres disciplines. Si ce résultat n'est pas surprenant, il limite les possibilités des structures, qui ne peuvent qu'utiliser le levier du nombre d'adhérents/licenciés pour augmenter les ressources financières, ce qui augmente également leur charge de travail et peut se heurter à des limites structurelles de masse critique démographique.
- Avec la raréfaction de l'argent public, les financements privés doivent être développés et diversifiés. Le mécénat ainsi que les partenariats privés apparaissent encore sous-exploités à l'heure actuelle et constituent donc un levier de développement.
- Afin de développer la fonction employeuse, les structures sont en attente d'un soutien financier fort de la part de la FFTRI mais semblent également très demandeuses en matière de formation. Des axes de progression ont été identifiés (génération de revenus, gestion administrative et juridique, par exemple) et les structures semblent disposées à former leurs ressources humaines (salariées ou bénévoles) rapidement.
- De manière similaire à l'enquête professionnels, l'enquête structures montre que le secteur semble aujourd'hui confronté à un enjeu clair de professionnalisation pour compenser l'effritement de l'engagement bénévole. Le principal défi afin d'accompagner cette professionnalisation indispensable sera d'arriver à trouver les financements permettant le soutien d'emplois pérennes.

04

Recommendations

Les deux enquêtes menées auprès des professionnels et des structures du triathlon ont fait apparaître le fait que l'écosystème s'avère passionné et très engagé dans le développement de la discipline. Les professionnels tout comme les structures d'organisation de l'offre sportive (clubs, Comités départementaux et Liges régionales) et leurs dirigeants partagent en effet une passion commune pour cette discipline en plein essor qui séduit de plus en plus de pratiquants, y compris chez les adultes (là où les clubs associatifs connaissent en général un effondrement de leurs licenciés). Pour autant, le triathlon repose encore sur des ressources limitées qui pourraient brider son développement : des ressources humaines engagées mais peu nombreuses en raison de la difficulté à recruter des salariés ou à faire intervenir des travailleurs indépendants en raison de modèles économiques contraints ; des ressources financières limitées avec une prédominance de (très) petites structures ; des ressources bénévoles qui s'essouffent et un engagement qui se transforme.

Face à ces constats, les structures sont nombreuses à souhaiter recruter, notamment celles – majoritaires (65%) – qui ne sont aujourd'hui pas encore employeuses. Mais elles se heurtent aux réalités financières du coût de l'emploi. Pour celles qui sont déjà employeuses, les deux enquêtes ont pu faire ressortir à la fois la précarité – notamment financière – dans laquelle peuvent vivre certains professionnels (avec des niveaux de rémunération inférieurs au SMIC dans certains cas) de même que le fait que l'emploi reste – comme dans de nombreuses structures de la branche sport – morcelé et fragmenté. Ceci s'explique en grande partie par le fait que le modèle économique des structures du triathlon français reste sous tension et très contraint par une taille de clubs limitée.

Ainsi, le soutien au développement de l'emploi au sein de la FFTRI passera nécessairement par un développement et une diversification des revenus des structures, ce qui nécessitera d'explorer de nouvelles pistes (événementiel, partenariats privés, mécénat...). Du côté des professionnels, les conditions financières insuffisantes proposées dans le cadre de leur emploi salarié les poussent de plus en plus à chercher à compléter leurs revenus en se tournant vers des modèles hybrides alliant activité salariée et clientèle privée ou en cumulant plusieurs activités, l'une dans le triathlon et l'autre hors champ sportif.

Si l'augmentation des revenus est un enjeu crucial, la mutualisation des ressources peut constituer une autre piste afin de stabiliser le modèle économique des acteurs du triathlon. Cela peut être le cas au niveau local, d'abord. Par exemple, des emplois partagés peuvent être mis en place entre des clubs et/ou des Comités départementaux sur un territoire. Ainsi,

certaines entretiens ont montré qu'il pouvait être intéressant au niveau local d'avoir un salarié dont le temps de travail était partagé entre le Comité en journée (plutôt sur des tâches de gestion et de coordination) et des clubs le soir (plutôt sur de l'encadrement). Cela permet de soutenir les clubs en déficit de main d'œuvre pour les entraînements tout en contribuant au développement et à la structuration du réseau local de triathlon. Enfin, au niveau fédéral, de nombreux acteurs ont souligné la nécessité de décloisonner en développant des synergies avec d'autres fédérations notamment celles « cousines » de la FFTRI (FF Natation, FF Cyclisme, FF Athlétisme), pour que les diplômés FFTRI soient reconnus dans ces fédérations également et que les encadrants puissent ainsi intervenir dans les clubs de ces dernières et engranger des revenus supplémentaires.

La structuration du secteur constitue un réel enjeu, mais nécessitera quelques ajustements au cours des prochaines années, selon certains acteurs. Tout d'abord, notons que la plupart des personnes interrogées dans les entretiens qualitatifs soulignent les faibles liens créés entre les différents acteurs du secteur au niveau local. Cela est vrai entre les clubs mais également entre clubs et Comités départementaux. Ces derniers semblent avoir du mal à trouver leur place dans l'écosystème, peut-être en raison de leur création relativement récente. Si les clubs saluent l'action des Ligues et leur soutien, la relation semble moins fluide avec les Comités, qui manquent de moyens pour avoir un impact plus élevé. La question de leur reconnaissance, de leurs compétences ainsi que de leur financement mérite donc d'être posée. On notera au passage que les Comités sont parmi les acteurs disposant du modèle économique le plus fragile d'après les données issues des enquêtes. La mutualisation des ressources pourrait être une piste permettant de développer l'action des comités, à l'image d'emplois partagés clubs/CD type agents de développement. Certains acteurs ont ainsi proposé une répartition plus claire des compétences entre les différents échelons, avec des clubs tournés vers l'encadrement, les Comités plutôt axés sur la gestion et l'événementiel et enfin les Ligues, dont la vocation serait plutôt de décliner la politique fédérale et de financer certains projets sur leur territoire.

Pour conclure, il semble que les acteurs du secteur soient très demandeurs en matière de formation, ce qui justifierait une intensification des actions fédérales en la matière. Si les besoins sont très variés, le gros des efforts devrait sûrement être porté vers le développement des compétences hors encadrement pour les professionnels, qui doivent aujourd'hui remplir de nombreuses missions hors de l'encadrement pur. Ainsi, il faut que les structures puissent gagner en compétences sur les aspects administratifs, financiers voire juridiques de la gestion

associative. Cela suppose aussi de former les dirigeants à la fonction employeuse et aux réalités nouvelles des métiers de terrain dans les clubs.

RECOMMANDATIONS FORMULEES A L'INTENTION DE LA FFTRI

RECOMMANDATION #1 : EMPLOI

Le métier d'encadrant reste la priorité pour les structures de triathlon et des disciplines enchaînées dont principalement les clubs. Il conviendrait de développer en complément, dans certains cas, des compétences et missions hors encadrement notamment sur le plan administratif, financier et organisationnel. Les formations visant des postes d'agent / de chargé de développement d'une structure sportive (TFP CD2SA, diplôme universitaire STAPS option management du sport, DESJEPS ASEC, etc.) peuvent constituer une opportunité pour accompagner à la structuration.

RECOMMANDATION #2 : DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Aider les clubs à chercher de nouvelles sources de revenus, notamment via le développement de partenariats privés ou le renforcement de leur stratégie événementielle. Le renforcement et la diversification du modèle économique des structures sont au cœur des enjeux pour créer, pérenniser et développer de l'emploi. L'accompagnement des professionnels afin que ces derniers diversifient et enrichissent leurs compétences paraît également nécessaire.

RECOMMANDATION #3 : MUTUALISATION

Favoriser la mutualisation des ressources afin de privilégier la mise en commun et de limiter les coûts. Cela peut se traduire au niveau fédéral, d'abord, avec le lancement de partenariats avec d'autres fédérations sportives « cousines » ou un rapprochement avec l'Education nationale (savoir nager, savoir rouler). Cela devra également se traduire au niveau local, par exemple via le partage d'emplois entre clubs et/ou Comités départementaux là où cela est pertinent et possible.

RECOMMANDATION #4 : FORMATION

Le développement économique et la valorisation des activités hors encadrement apparaissent comme des priorités de formation pour les salariés. Les bénévoles et les élus des structures de triathlon doivent, eux aussi, être accompagnés et formés afin de renforcer la fonction employeuse et de favoriser le recrutement, la pérennisation et l'épanouissement des salariés au sein des structures.

RECOMMANDATION #5 : STRUCTURATION

Repenser la structuration de l'écosystème fédéral, avec notamment une répartition plus claire des rôles et des compétences entre les différents échelons. En particulier, l'échelon local gagnerait à être développé via un renforcement du rôle, des ressources et des compétences des Comités départementaux.

RECOMMANDATION #6 : VALORISATION

Mieux valoriser et reprendre au niveau fédéral les actions innovantes mises en place dans les territoires, à l'image du partage d'emploi entre clubs et Comités départementaux. Une valorisation forte de l'engagement bénévole sera également nécessaire afin de lutter contre la mutation et la fragmentation du bénévolat.

ENQUÊTES 2025

MIEUX CONNAÎTRE LES PROFESSIONNELS ET LES STRUCTURES DE TRIATHLON

Contact

Arthur Roudaut | roudaut@cdes.fr

Mélodie Crouzat | mcrouzat@fftri.fr