

## ENQUÊTE MÉTIER

**Novembre 2025**

## SOMMAIRE

PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE - ÉDITO	3
2025 - NOS AXES D'ANALYSE	4
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU PANEL DE RÉPONDANTS	5
Nombre de répondants	6
Expérience professionnelle et ancienneté au sein de l'entreprise	8
Lieu d'exercice	9
Formation	10
Certifications et télétravail	11
Carrière professionnelle du trésorier	12
Changements de poste	13
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	15
Dispersion des salaires par catégorie de poste	16
Quelle formation pour quelle rémunération ?	17
Quel est l'impact de l'expérience professionnelle antérieure sur le salaire du trésorier ?	18
Quelle est la dynamique d'augmentation salariale en 2025 ?	19
Quels sont les souhaits d'évolution des trésoriers d'entreprise ?	20
Quelle est la composition du salaire moyen par poste ?	21
SYNTHÈSE DU BAROMÈTRE 2025	22
ANNEXES	23
Lexique des principaux termes utilisés	24
Progression de la rémunération en fonction du nombre d'années d'expérience professionnelle	25
REMERCIEMENTS	27

## PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE - ÉDITO



**Jacques MOLGO**  
Administrateur AFTE  
Directeur financier adjoint -  
Air Liquide



**Florence SALIBA**  
Secrétaire général AFTE  
Vice-president treasury &  
financing - Danone



**Yann GUYOMAR**  
Associé -  
Debt & treasury advisory -  
Forvis Mazars



**Louis ROUSSEAU**  
Senior manager in debt &  
treasury advisory -  
Forvis Mazars



**Cyrille BELLANGER**  
Directeur conseil  
en rémunération - Mercer

L'AFTE, Forvis Mazars et Mercer dévoilent avec fierté la **deuxième édition du baromètre des salaires de la trésorerie en France (2025)**, une initiative qui poursuit l'ambition de **cartographier les rémunérations au sein des départements de financement et trésorerie**. Cette nouvelle édition, bénéficie d'une **participation renforcée avec 15 % de répondants supplémentaires, soit 408 professionnels**, par rapport à la première édition de 2024 et **constitue une étape intermédiaire avant la grande enquête prévue en 2026**.

L'édition 2025 sert un **double objectif** : (i) **Analyser les évolutions par rapport à la première édition afin de mieux comprendre les tendances récentes** et (ii) **Approfondir l'analyse de la dynamique de carrière du trésorier d'entreprise**, en s'intéressant à son **parcours professionnel antérieur**, aux **augmentations perçues cette année** et à ses **souhaits d'évolution**.

**Le baromètre continue d'offrir une analyse détaillée de la fonction trésorerie, en évaluant les salaires selon différents prismes** : type de poste, formation, expérience, genre, localisation, secteur d'activité et taille d'entreprise. Ces **données constituent un outil précieux pour les professionnels, leur permettant de se positionner face aux tendances actuelles et futures du marché**.

**Nous espérons que ce baromètre sera encore une source d'inspiration et d'orientation pour les professionnels et les entreprises pour contribuer à éclairer leurs choix au sein de la communauté de la trésorerie**. Nous adressons **nos remerciements les plus sincères à tous les participants qui ont généreusement partagé leur temps et leurs informations**. Leur contribution est essentielle pour bâtir une base de données solide et offrir une vision toujours plus précise du secteur.

## 2025 - NOS AXES D'ANALYSE

### » Un baromètre centré sur la dynamique de carrière du trésorier

#### Carrière professionnelle antérieure à la trésorerie d'entreprise

Dans le cadre de cette enquête, il a été demandé aux répondants de détailler leur **expérience professionnelle antérieure à la trésorerie d'entreprise**.

Par la même nous cherchons à **identifier de potentielles corrélations entre le salaire moyen et la polyvalence / pluri-disciplinarité**.

#### Dynamique d'augmentation salariale en 2025

La **mesure de l'évolution des salaires moyens des trésoriers d'entreprise par rapport à l'année précédente** est l'un des principaux objectifs du baromètre des salaires 2025.

**Nous analysons comment la fonction est revalorisée et à quelle augmentation moyenne les trésoriers ont pu prétendre dans cette conjoncture** économique et politique incertaine.

#### Les souhaits d'évolution des trésoriers

L'enquête se concentre également sur **la collecte et l'analyse des souhaits d'évolution des trésoriers d'entreprise**.

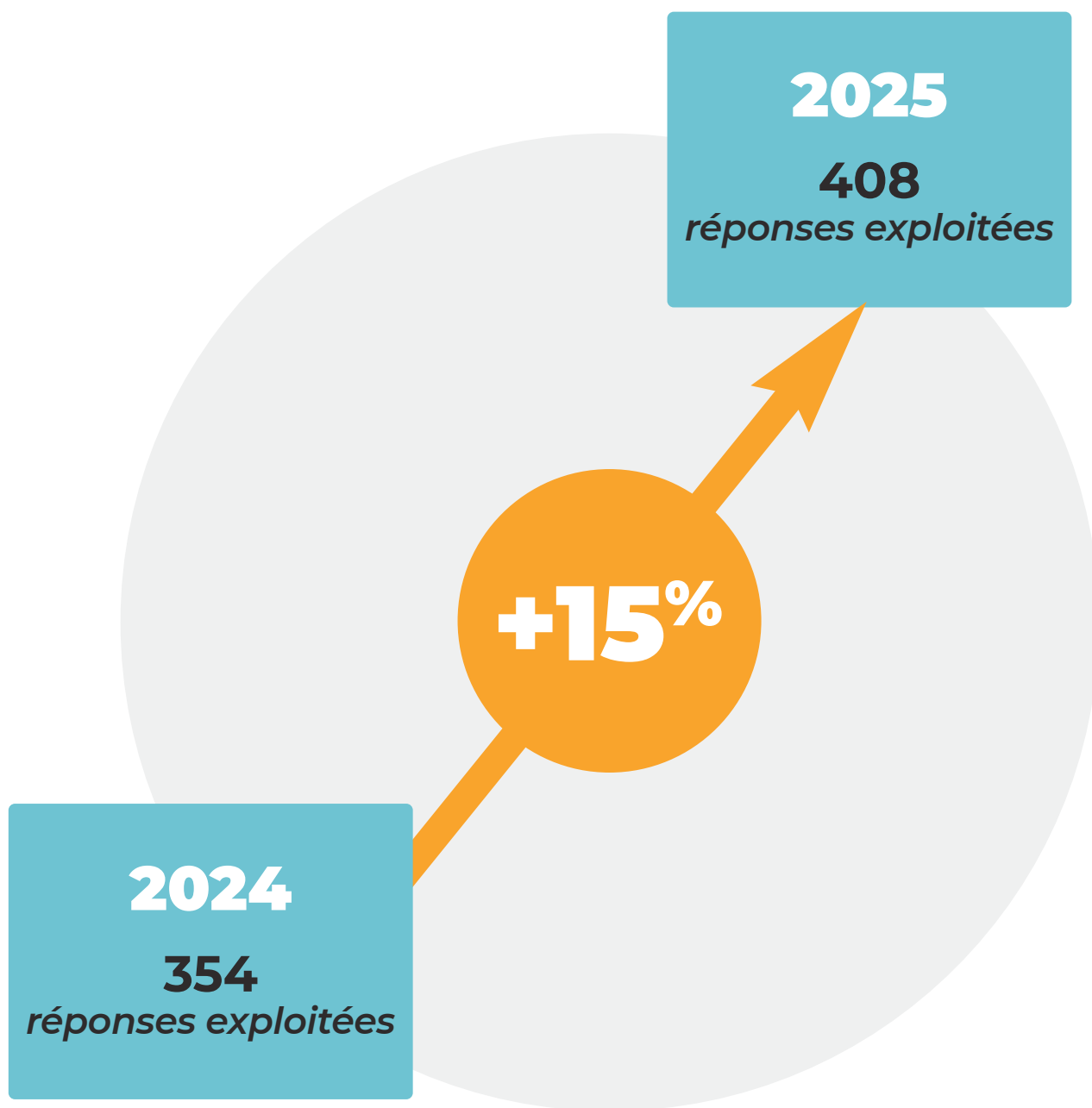
Parmi les trésoriers souhaitant changer de poste, nous analysons les **raisons poussant à ces mobilités** et les **postes et entreprises recherchés**.

CHAPITRE

# 1

## PRÉSENTATION DU PANEL DE RÉPONDANTS

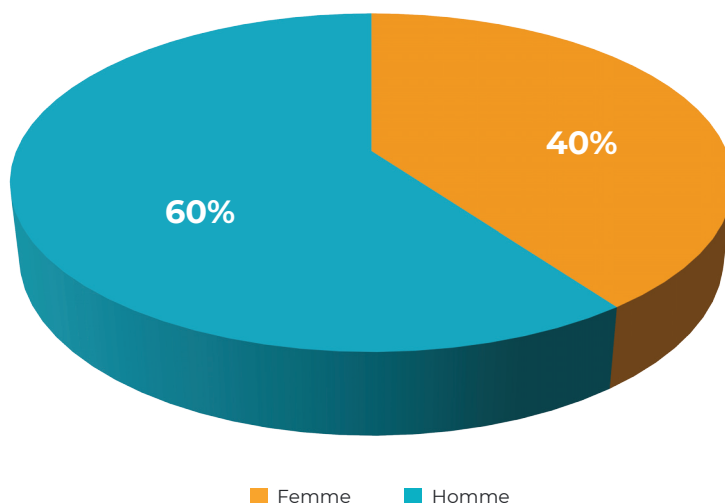
## » Nombre de répondants





## » Nombre de répondants

### Panel de répondants - Genre



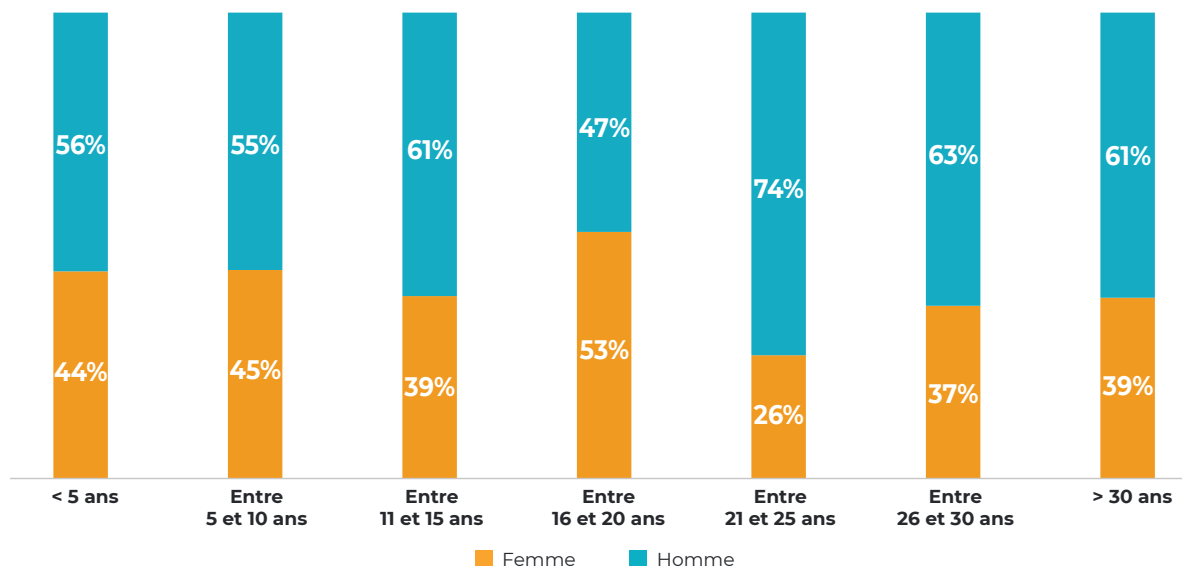
Le panel de répondants (408 réponses retenues) est composé à **60%** d'hommes et à **40%** de femmes.

Cette répartition est cohérente avec les précédentes études réalisées par l'AFTE (*Enquête métier AFTE 2019 - 31% de femmes et 69% d'hommes*) et le baromètre 2024.



**2024**  
62% d'hommes  
37% de femmes

### Panel de répondants - Sexe / Années d'expérience



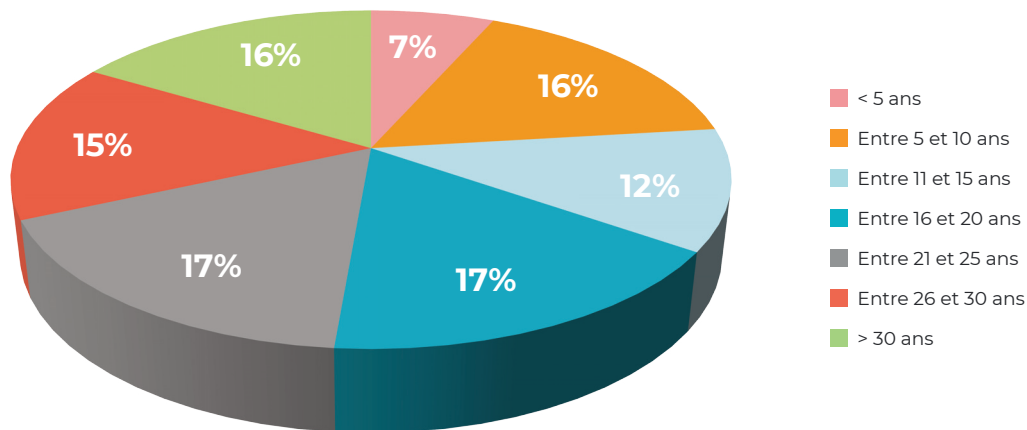
Les répondants ayant plus de **20 ans d'expérience** sont majoritairement des hommes. A l'inverse, **les femmes sont plus représentées parmi les répondants ayant moins de 20 ans d'expérience** avec une représentation moyenne supérieure à 40%.



**2024**  
+20 ans : 62% d'hommes  
-20 ans : 42% de femmes

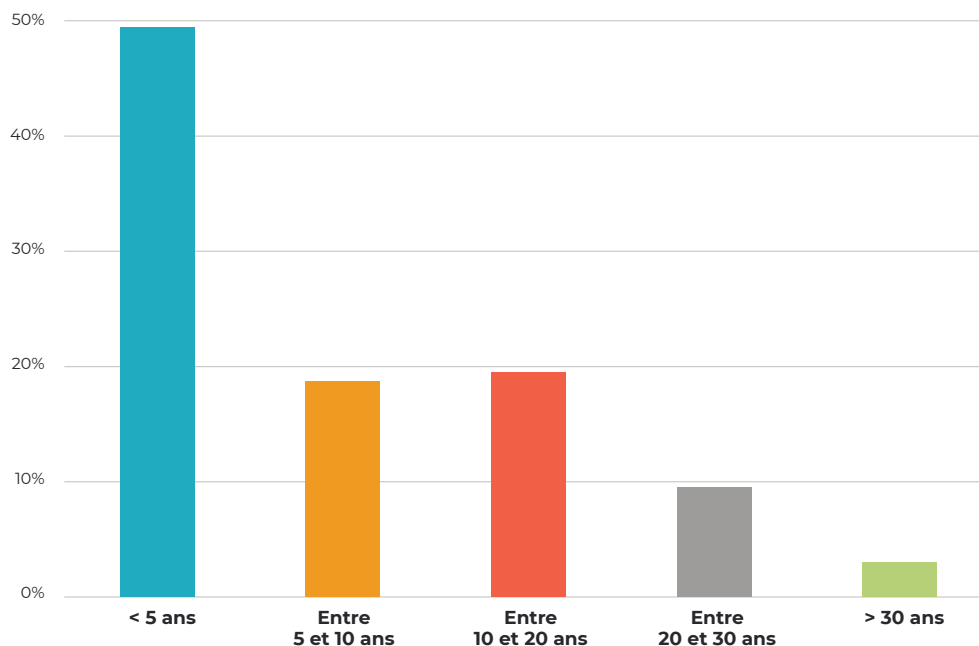
## » Expérience professionnelle et ancienneté au sein de l'entreprise

Panel de répondants - Expérience professionnelle



Le panel de répondants a été réparti par tranche d'expérience professionnelle dans le cadre de cette restitution. Le panel est relativement bien distribué, chaque tranche d'expérience professionnelle est correctement représentée (chaque tranche inclut **7%** à **17%** des répondants).

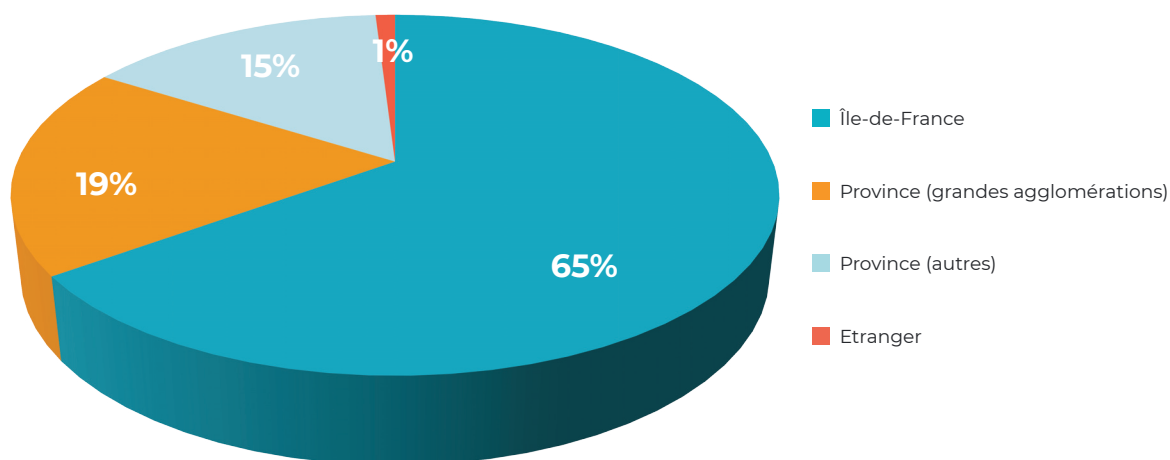
Panel de répondants - Nombre d'années d'exercice au sein de l'entreprise actuelle





## » Lieu d'exercice

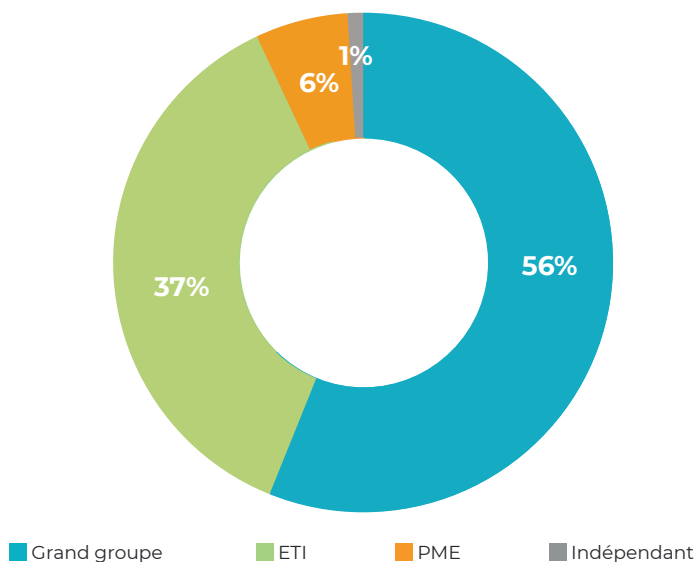
Panel de répondants - Lieu d'exercice



**99%** des répondants du panel exercent en France. Par souci de comparabilité et de représentativité du panel, les analyses croisant lieu d'exercice et salaire moyen dans la suite du document n'intègrent pas les répondants exerçant à l'étranger.

**65%** des répondants du panel exercent en Île-de-France et **35%** en région (dont 19% dans les grandes agglomérations de province).

Panel de répondants - Taille d'entreprise



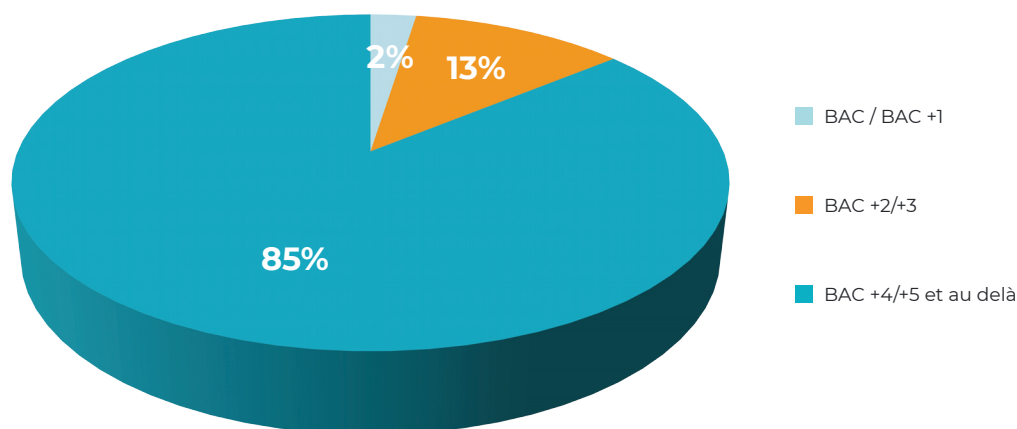
La majorité des répondants de notre panel exerce au sein de grands groupes (**56%**), les PME sont à l'inverse peu représentées (**6%**). Pour rappel, notre classification reprend la définition des catégories d'entreprise de l'INSEE (cf. lexique).



**2024**  
**62%** en grands  
Groupes

## » Formation

Panel de répondants - Diplôme

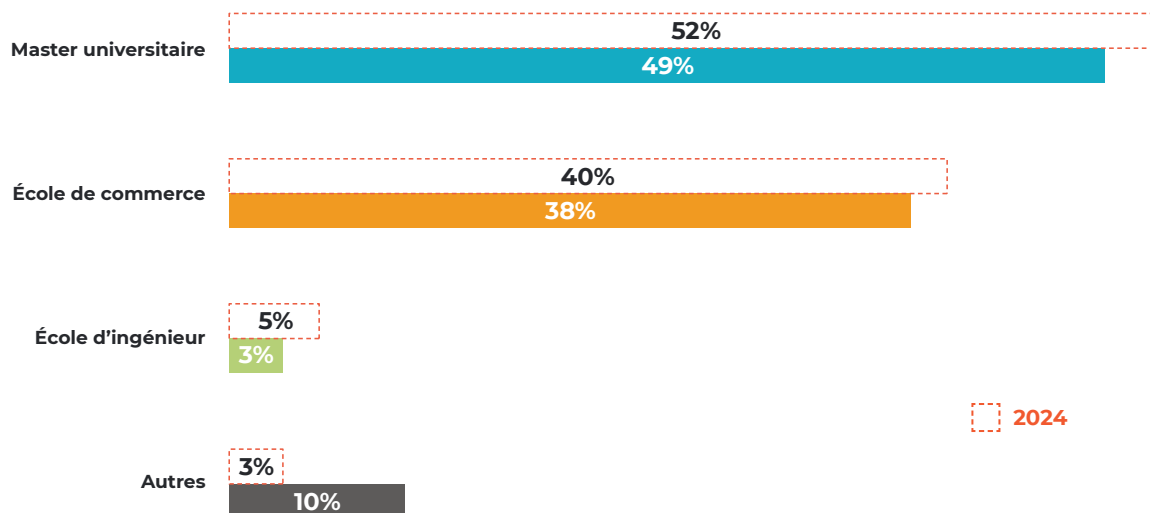


86% des répondants sont titulaires d'un diplôme supérieur ou égal à BAC+4.



2024  
85% >= BAC +4  
15% <= BAC +3

Panel de répondants - Formation (BAC +4/+5)



2024

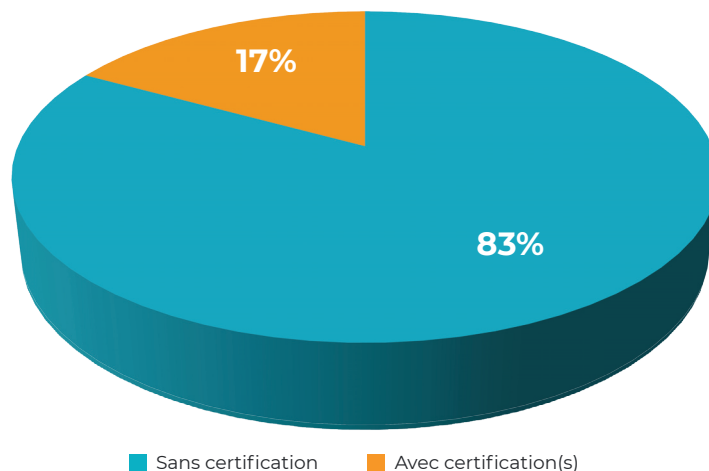
Les formations *Master universitaire* et *École de commerce* sont les plus représentées dans notre panel de répondants. Les répondants de la catégorie *Écoles d'ingénieur* sont quant à eux toujours peu représentés (13 répondants).



2024  
22 répondants  
équivalant à 7%

## » Certifications et télétravail

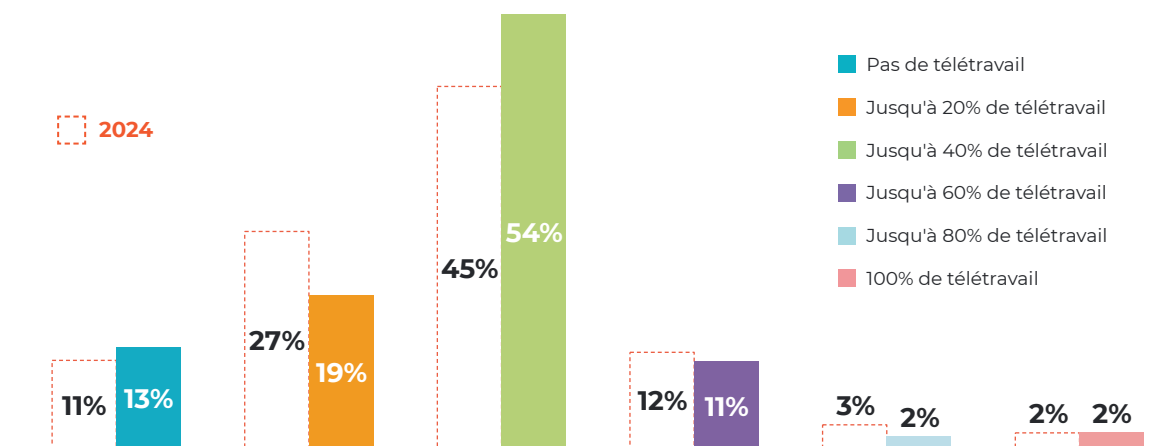
Panel de répondants - Certifications



**17%** des répondants du panel sont détenteurs d'une ou plusieurs certifications.

Les certifications mentionnées par les répondants sont variées, on y retrouve notamment les certifications suivantes : AFTE (25) , CFA (*Chartered Financial Analyst*) (8), FRM (*Financial Risk Manager*), AMF (7), AMCT (*Associate Member of Corporate Treasury*) (4).

Panel de répondants - Répartition du télétravail

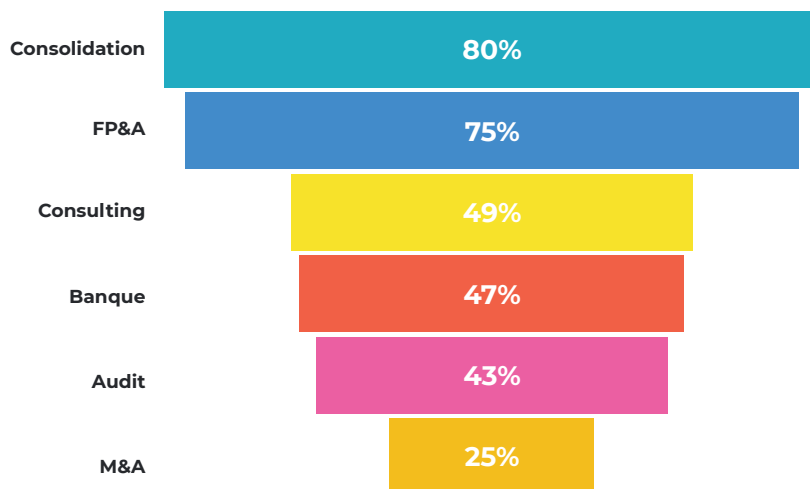


**73%** des répondants travaillent entre 1 et 2 jours par semaine à distance.

**14%** des répondants du panel effectuent au moins 60% de leur temps de travail hebdomadaire à distance et **2%** des répondants exercent uniquement à distance.

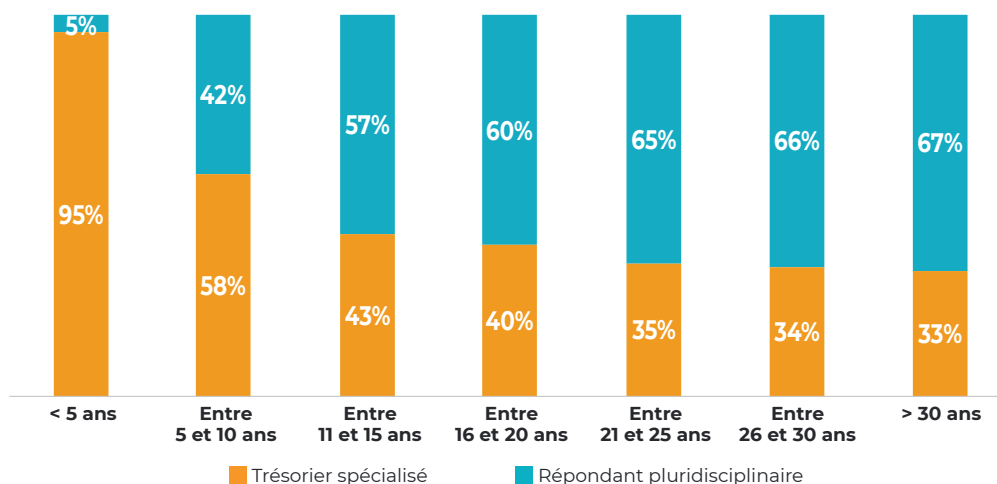
## » Carrière professionnelle du trésorier

### Domaines les plus représentés dans les carrières des trésoriers d'entreprise (en nombre de mentions)



Parmi les répondants pluridisciplinaires qui sont au nombre de **228** sur **402** (57% - 6 personnes n'ont pas répondu à cette question), voici les domaines d'activité financiers dans lesquels ils ont exercé avant de rejoindre la trésorerie d'entreprise.

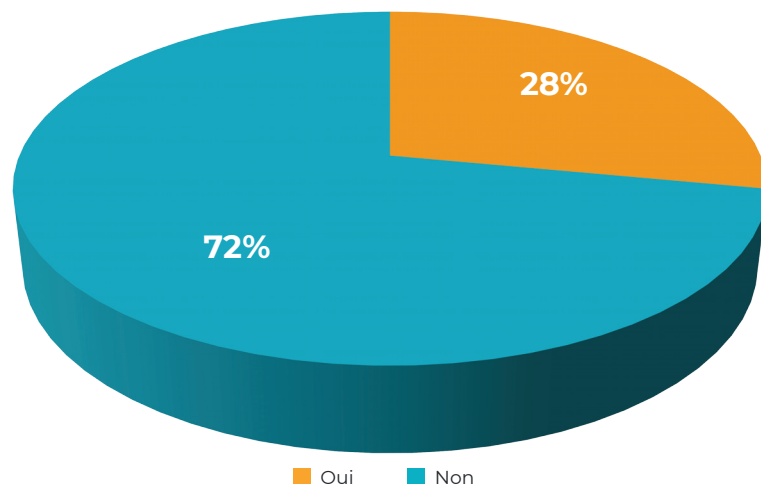
### Panel de répondants - Pluridisciplinarité / Années d'expérience



Parmi les 89 répondants ayant moins de 10 ans d'expérience, seulement 29 ont exercé dans d'autres domaines financiers (33%). Si cela s'explique d'abord par la **corrélation positive** évidente entre le nombre d'années d'expérience et l'occasion d'avoir exercé dans d'autres domaines financiers, cela peut être aussi le **résultat d'une spécialisation croissante** des trésoriers d'entreprise liée à l'essor de la fonction et des formations dédiées.

## » Changements de poste 1/2

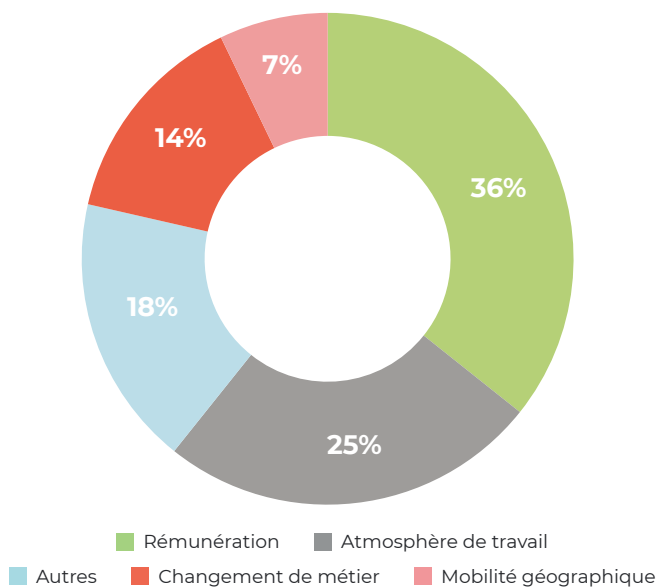
## Répondants souhaitant un changement de poste dans l'année suivante



28% des répondants à notre enquête ont indiqué souhaiter changer de poste dans les douze prochains mois.



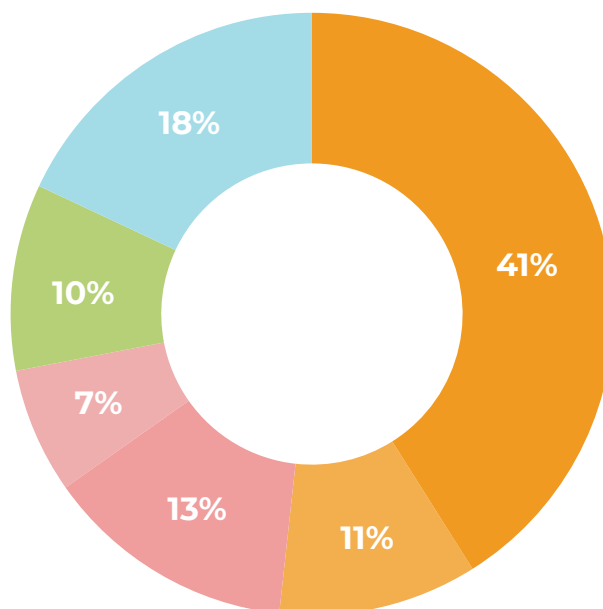
## Raisons poussant les trésoriers à changer de poste



Les répondants souhaitant changer de poste ont également été invités à préciser les raisons les poussant à cette mobilité.

La première raison évoquée (mentionnée par 36% des répondants souhaitant changer de poste) est la **rémunération perçue comme insuffisante par rapport aux responsabilités exercées**. Viennent ensuite **l'atmosphère au travail et le souhait de changer de métier**.

## » Changements de poste 2/2

**Destination des répondants  
souhaitant un changement de poste dans l'année suivante**

- Direction financement et trésorerie dans une autre entreprise
- Autre fonction de la direction financière dans une autre entreprise
- Autre département au sein de la direction financière de votre entreprise actuelle
- Autre équipe au sein de votre direction financement et trésorerie actuelle
- Cabinet d'audit / Conseil / Banque
- Freelance et Autres

Parmi les 114 répondants souhaitant changer de poste dans les 12 prochains mois, **52% ont indiqué vouloir quitter leur entreprise actuelle.**

**20% souhaitent rester dans la même entreprise mais exercer dans une autre équipe ou un autre département.**

CHAPITRE

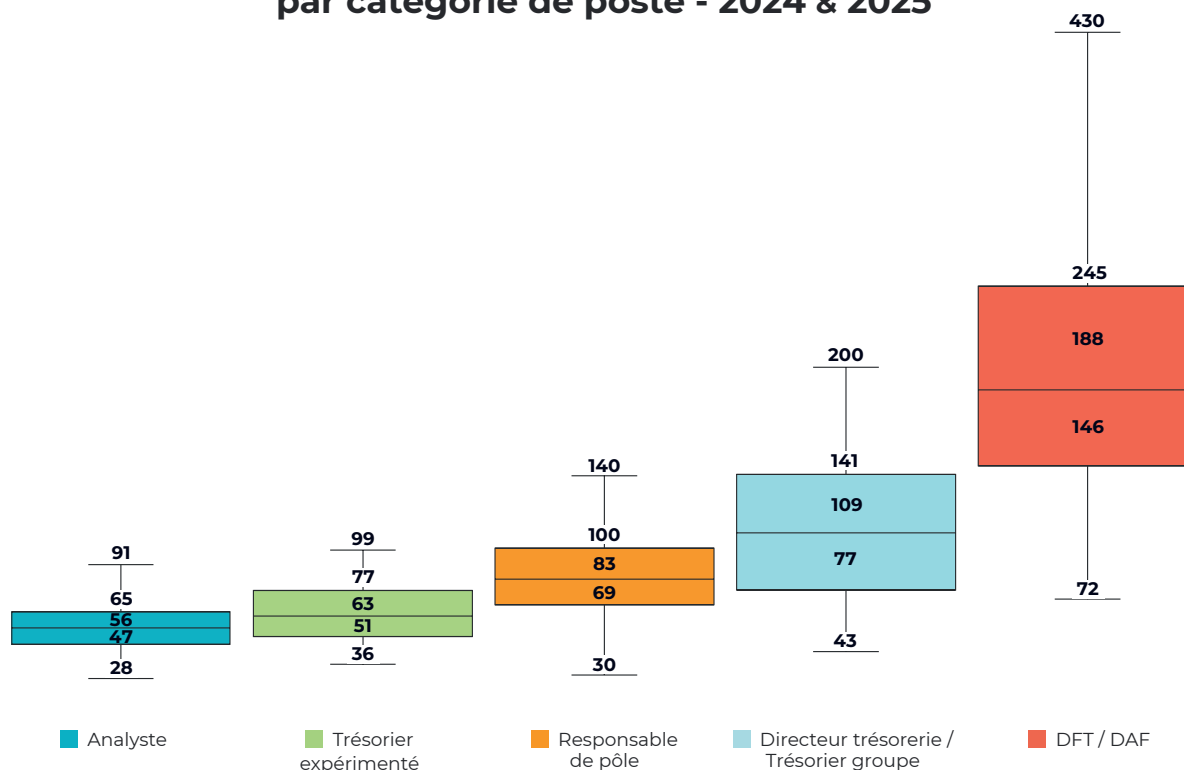
# 2

## ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE



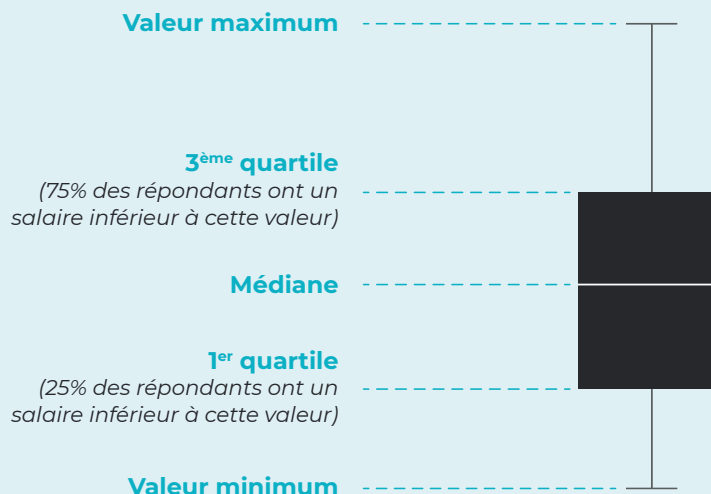
## » Dispersion des salaires par catégorie de poste

Dispersion des salaires (k€)  
par catégorie de poste - 2024 & 2025

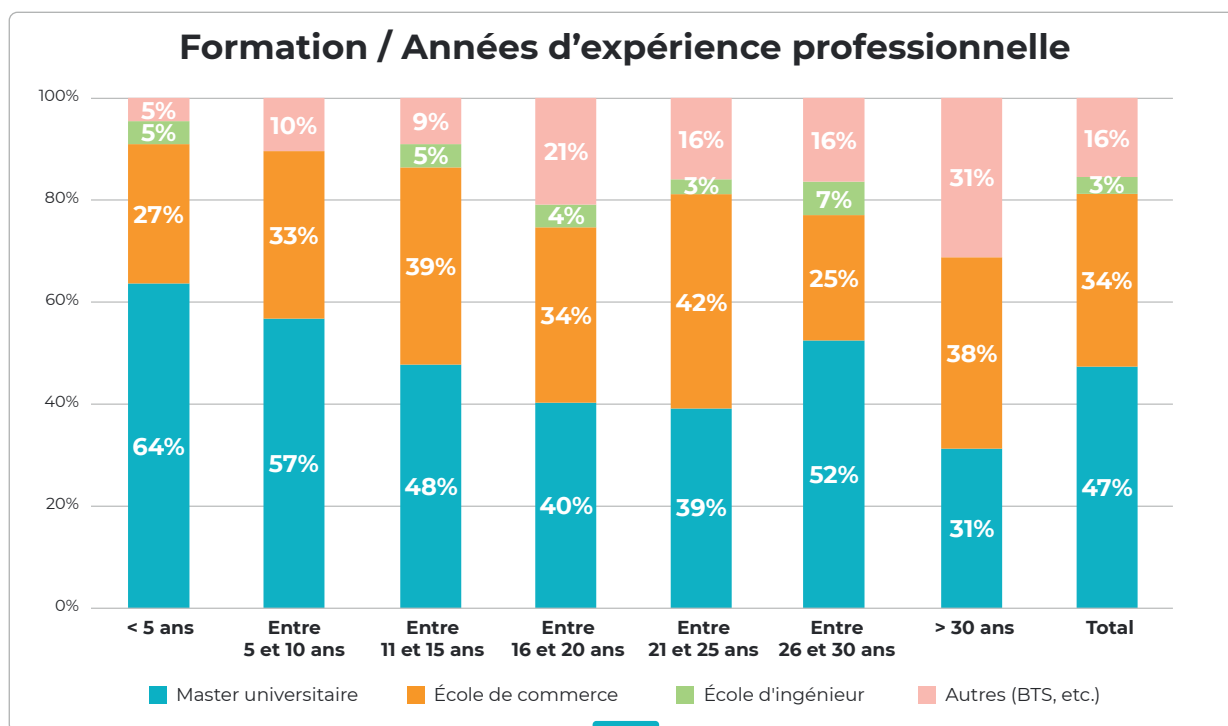


Les diagrammes en boîte présents ci-contre font apparaître la **distribution des salaires moyens (k€) par catégorie de poste**.

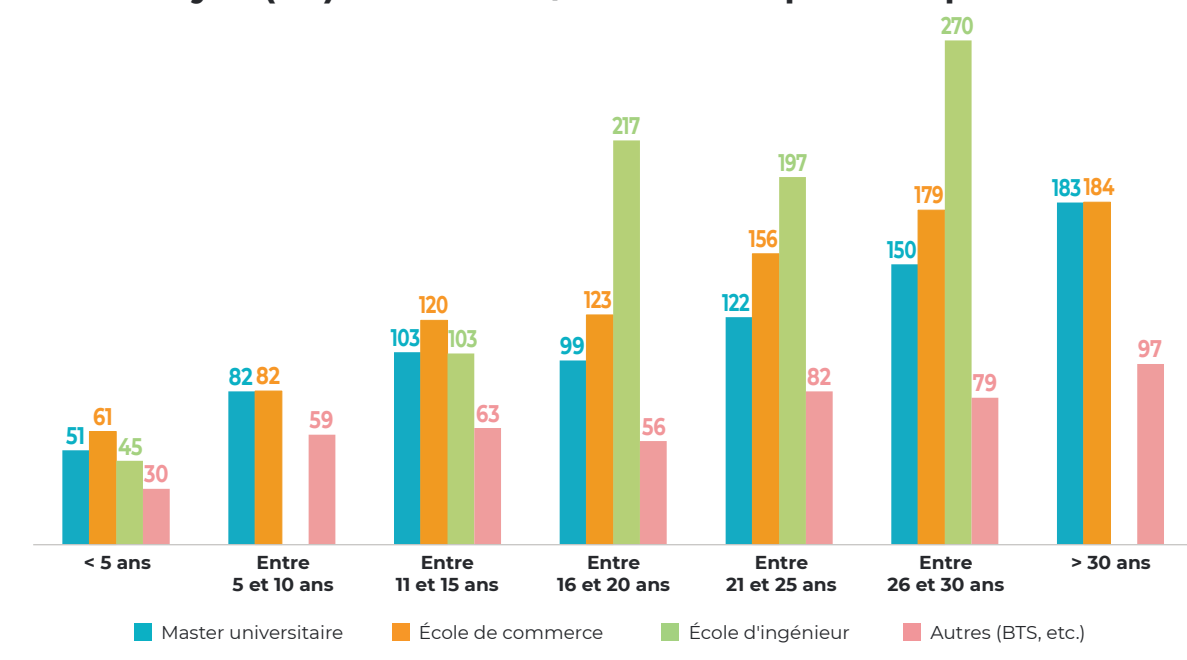
**Ci-contre la clef de lecture » de ces diagrammes :**



## » Quelle formation pour quelle rémunération ?

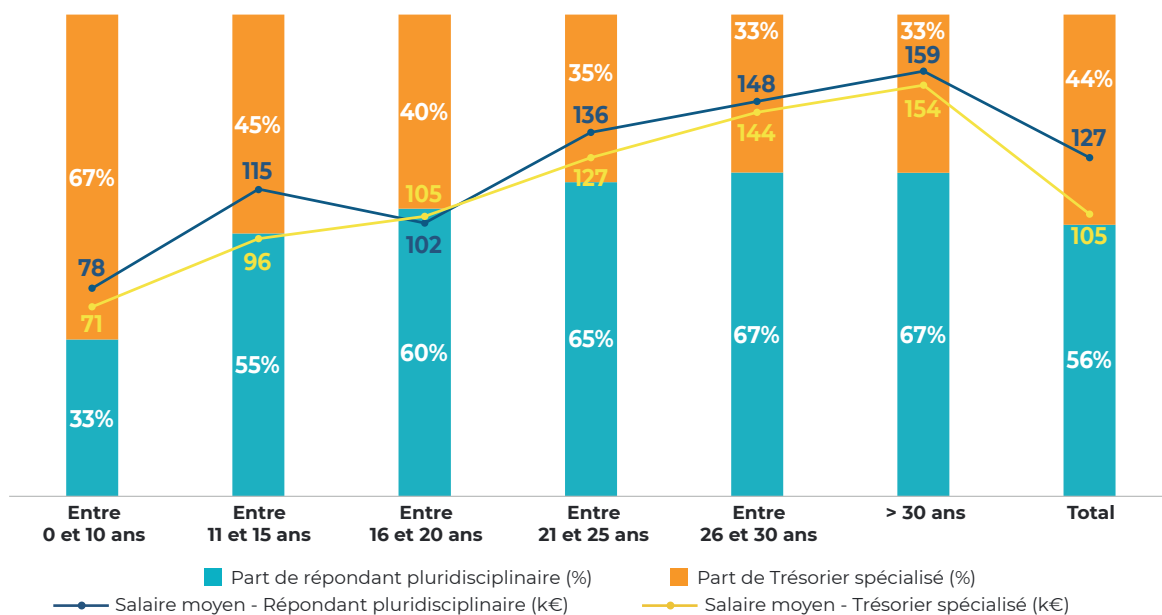


### Salaire moyen (k€) - Formation / Années d'expérience professionnelle

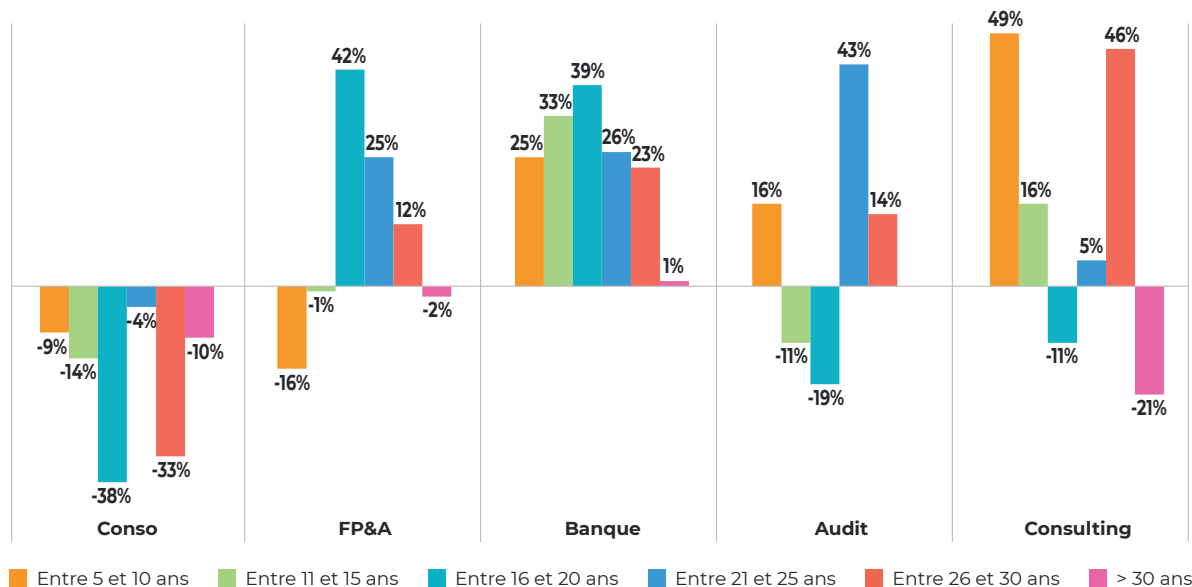


## » Quel est l'impact de l'expérience professionnelle antérieure sur le salaire du trésorier ?

Pluridisciplinarité / Années d'expérience et salaire moyen (k€)

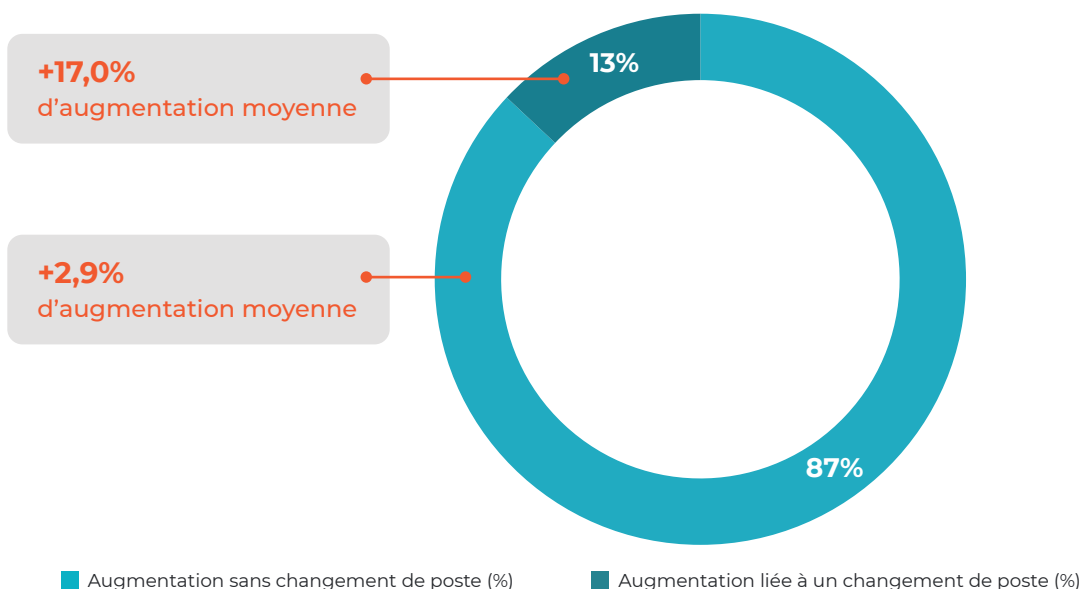


Rémunération supplémentaire par rapport au salaire moyen par domaine d'expérience professionnelle antérieure (%)

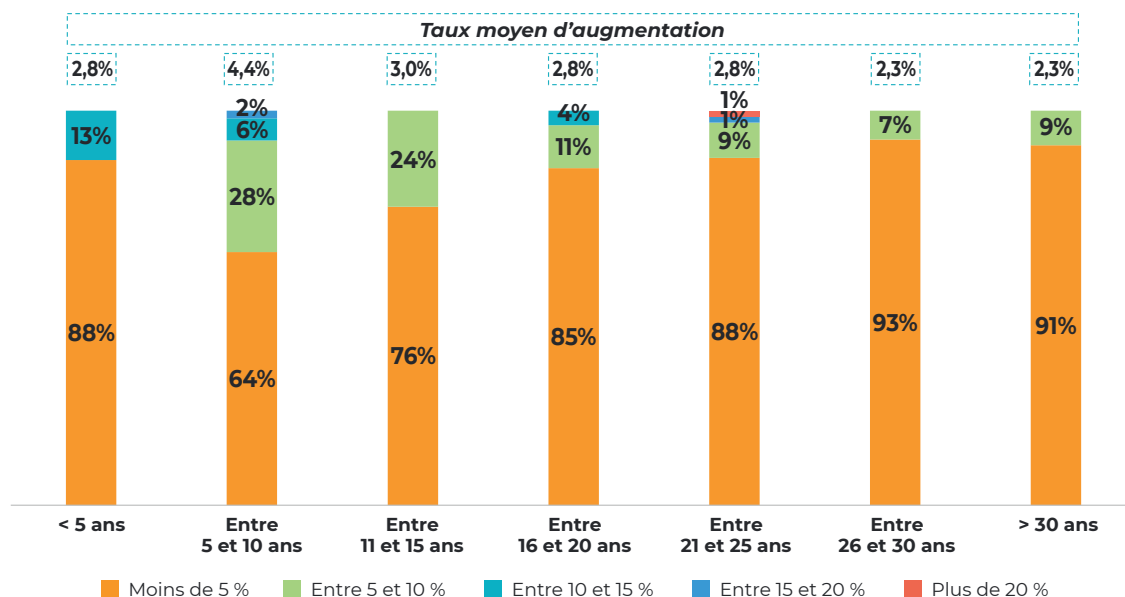


## » Quelle est la dynamique d'augmentation salariale en 2025 ?

Part des trésoriers augmentés sur les 12 derniers mois et taux d'augmentation moyen (%)

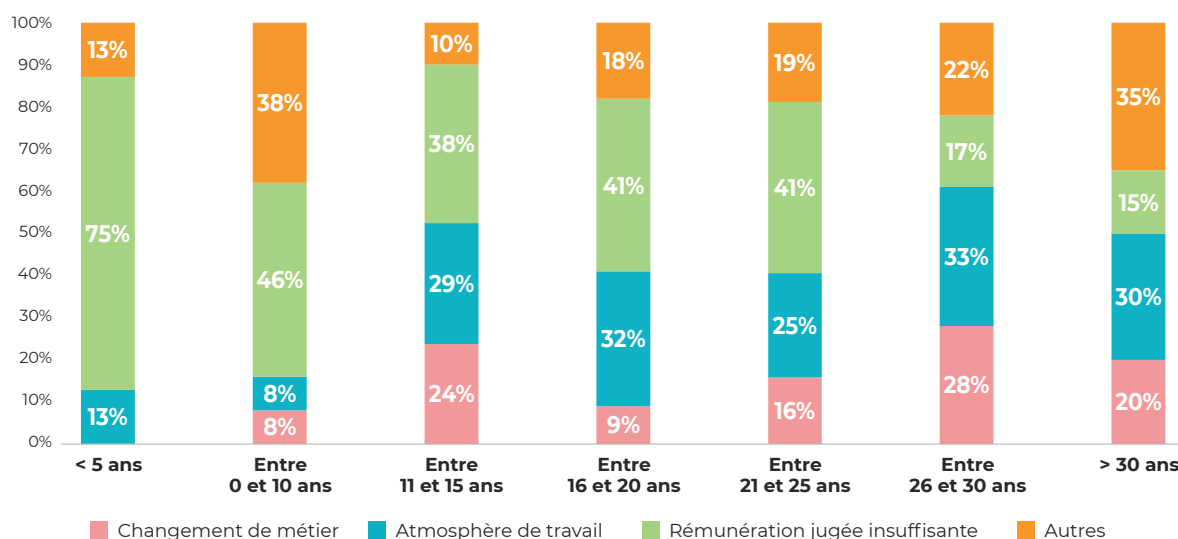


Taux d'augmentation des trésoriers par tranche d'âge (hors promotion) (%)

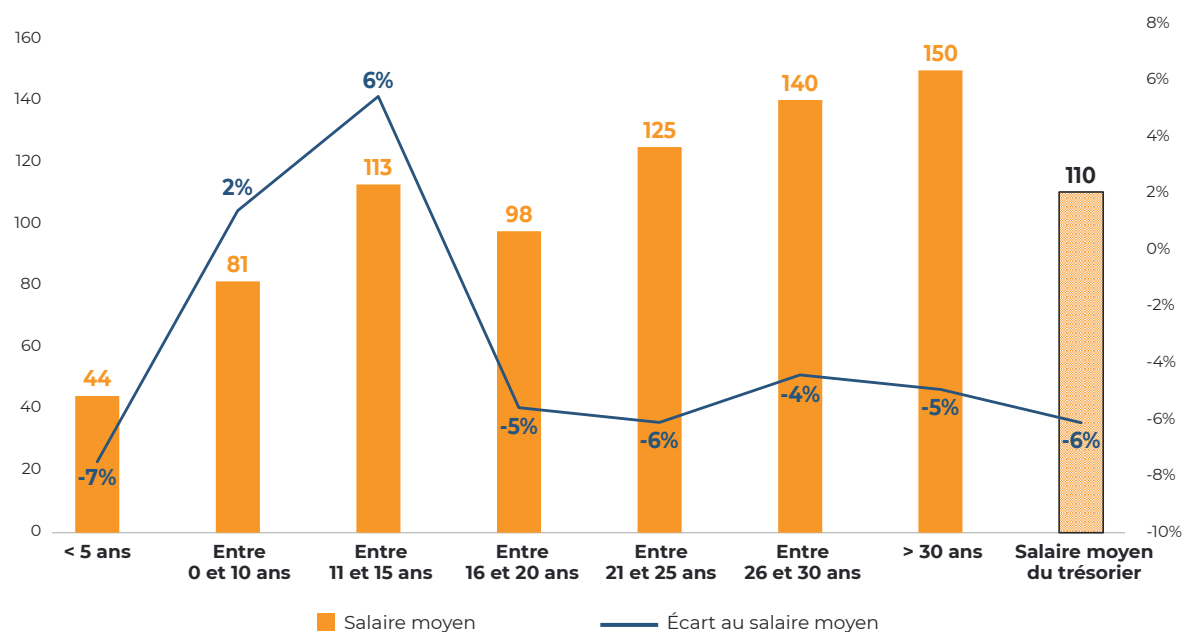


## » Quels sont les souhaits d'évolution des trésoriers d'entreprise ?

### Changement de poste / Années d'expérience professionnelle

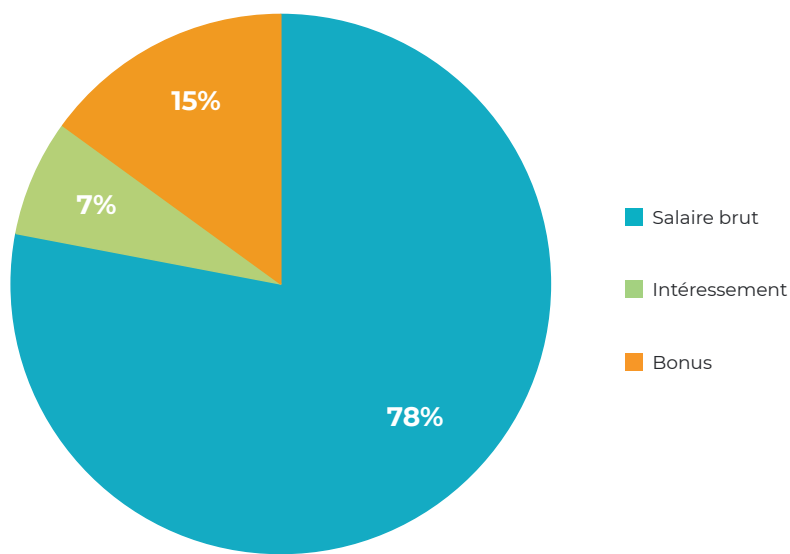


### Salaire moyen (k€) des trésoriers, par tranche d'expérience professionnelle, souhaitant changer de poste et écart par rapport à la moyenne des salaires (%)



## » Quelle est la composition du salaire moyen par poste ?

### Rémunération du trésorier en 2025 (hors LTI)



### Focus sur les LTI (Long-Term Incentives)

Attribution d'actions gratuites et/ou plan cash long terme en numéraire

16%

Proportion des trésoriers d'entreprises ayant bénéficié d'actions gratuites et/ou de plan long terme en numéraire

73%

Expérience professionnelle > 20 ans

27%

Expérience professionnelle ≤ 20 ans

Des dispositifs de rémunération qui sont davantage l'apanage des expérimentés (Trésorier Groupe, Directeur Trésorerie, DFT et DAF)



14 842 €

Montant moyen cumulé des LTI chez les répondants bénéficiaires de ces dispositifs

## SYNTHÈSE DU BAROMÈTRE 2025

## Panel

408 répondants



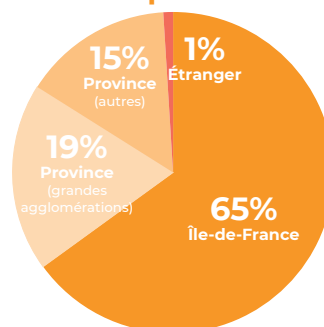
60%

40%



86% sont titulaires d'un Bac+4+5

## Lieux d'exercice des répondants



## Augmentation des trésoriers en 2025

79%

des répondants ont été augmentés au cours des 12 derniers mois.

+2,9%

d'augmentation moyenne (hors promotions et changements de poste).

+17%

d'augmentation moyenne en cas de changement de poste.

## Augmentation des trésoriers en 2025

57%

des **trésoriers d'entreprise** ont exercé dans d'autres domaines financiers corporate (consolidation, FP&A) ou externes (consulting, banque, etc.)

28%

des **répondants souhaitent changer de poste dans les 12 prochains mois** dont plus d'un tiers pour cause de rémunération jugée insuffisante rapport aux responsabilités.

## Salaires médians 2025 par catégorie de poste

188 k€

DFT / DAF

109 k€

Directeur trésorerie / Trésorier groupe

83 k€

Responsable de pôle

63 k€

Trésorier expérimenté

56 k€

Analyste



# ANNEXES

## » Lexique des principaux termes utilisés

**Participants** : ce terme désigne l'ensemble des trésorières et trésoriers ayant complété, pour tout ou partie, le questionnaire.

**Répondants / Panel de répondants** : ces termes désignent les répondants ayant fourni des réponses exploitables utilisées dans l'analyse des résultats (408 réponses).

**Répondant pluridisciplinaire** : répondant ayant exercé, pendant au moins 10% de son temps d'expérience professionnelle, des fonctions au sein d'autres domaines financiers que la trésorerie d'entreprise (FP&A, Consolidation, Audit, Conseil, Banque, M&A).

**Trésorier spécialisé** : répondant n'ayant pas exercé, pendant au moins 10% de son temps d'expérience professionnelle, de fonctions en dehors du domaine d'activité de la trésorerie d'entreprise.

**Rémunération / Salaire** : désigne le package complet du répondant, intégrant son salaire fixe brut, son salaire variable et son intéressement et participation avant imposition. Les autres formes de rémunération comme les actions gratuites, les LTI ou les avantages en nature, ne sont pas prises en compte. *NB : Les différentes composantes du salaire sont précisées en fin d'analyse.*

**Province (grandes agglomérations)** : désigne les grandes aires métropolitaines de province comme Lyon, Marseille, Lille, Toulouse, Bordeaux, Montpellier et Rennes.

**Grand groupe / ETI / PME** : classification reprenant la définition des catégories d'entreprise de l'INSEE :

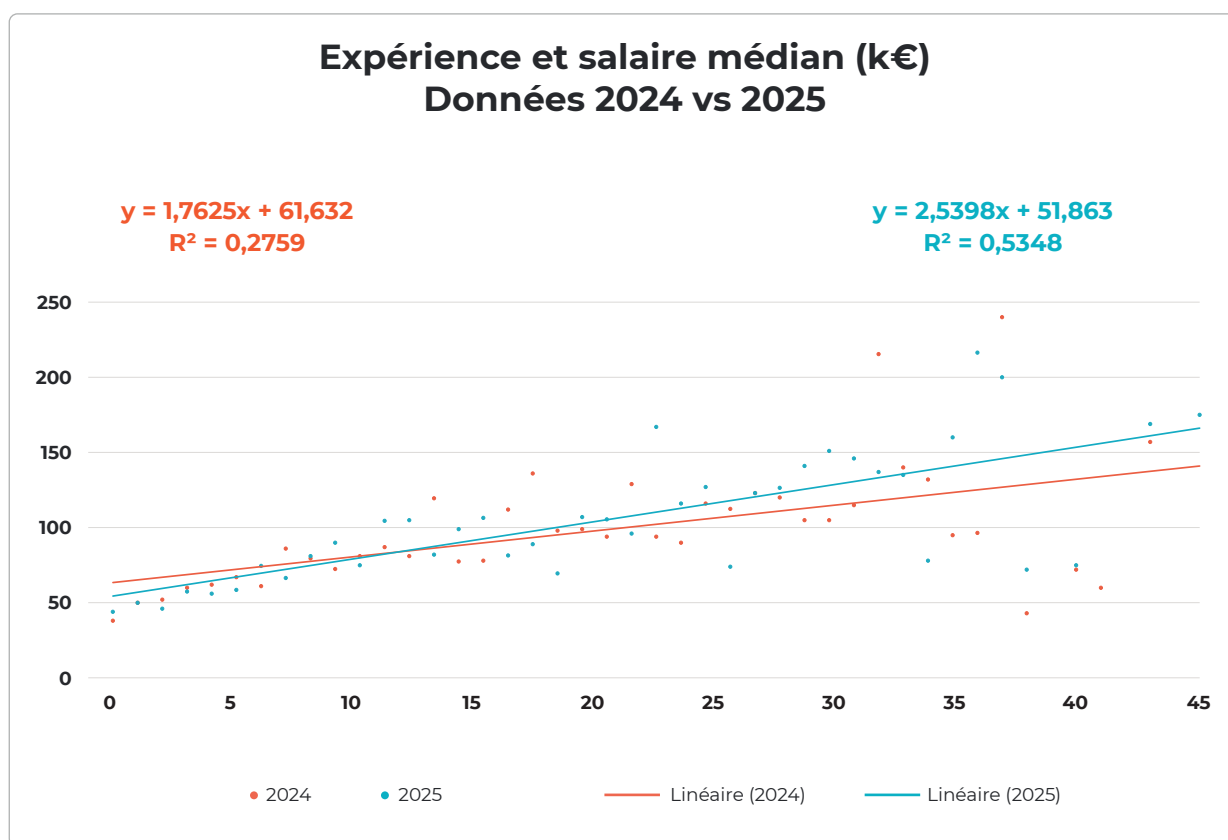
- **PME** (petite et moyenne entreprise) : effectif inférieur à 250 salariés et chiffre d'affaires égal ou inférieur à 50 millions d'euros.
- **ETI** (entreprise de taille intermédiaire) : effectif entre 250 et 5 000 salariés, et chiffre d'affaires égal ou inférieur à 1 500 millions d'euros.
- **Grand groupe** : effectif de 5 000 salariés ou un chiffre d'affaires de plus de 1,5 milliard d'euros.

**Catégorie de poste** : afin d'assurer une certaine homogénéité entre les titres de poste renseignés et les fonctions / responsabilités assumées et pour garantir la comparabilité des résultats, les répondants ont été répartis dans les 5 catégories de poste suivantes :

- **Analyste** : chargé d'analyse au sein d'un département de la direction financement et trésorerie sans rôle de management (analyste middle office, analyste front office, analyste financement, comptable trésorerie, etc.) et assistant administratif en trésorerie.
- **Trésorier expérimenté** : trésorier expérimenté agissant au sein d'un département de la Direction Financement et Trésorerie (cash management, middle office, front office, financement, etc.) avec un rôle de management faible ou limité.
- **Responsable de pôle** : chef d'équipe ayant la responsabilité d'un département d'une direction financement et trésorerie d'entreprise (responsable front office, responsable middle office, responsable SI trésorerie) ou expert technique.
- **Directeur Trésorerie / Trésorier groupe** : responsable des opérations de trésorerie au sein du groupe avec des responsabilités faibles ou limitées sur les sujets de financements
- **DAF / DFT** : direction financière et/ou du financement et de la trésorerie du groupe dont les responsabilités dépassent la gestion des opérations de trésorerie (gestion du financement, des agences de notation, etc.)

## » Progression de la rémunération en fonction du nombre d'années d'expérience professionnelle

Le panel de répondants est relativement homogène en matière d'expérience professionnelle : chaque intervalle d'expérience comprend 7 à 17% des répondants.



## NOTES

# REMERCIEMENTS

*L'AFTE remercie vivement les adhérents et les trésoriers  
qui ont pris le temps de répondre au questionnaire,  
ainsi qu'aux personnes qui ont participé à l'élaboration  
de ce baromètre métier.*

## Équipe **afte**

Pascal Baudier, Jacques Molgo, Florence Saliba

## Équipe **forv/s mazars**

Yann Guyomar, Mathilde Becart, Louis Rousseau,  
Mathilde Quentel, Robin Drazic

## Équipe **Mercer**

Cyrille Bellanger, Anne Granet, Melissa Darras

Résultant d'un travail effectué par des adhérents et trésoriers de l'AFTE et de Forvis Mazars, le présent document ne peut, en aucune façon, engager ni ses membres, ni l'association, ni leurs entreprises.

Les éléments présentés dans cette synthèse ne pourront, en aucun cas, être assimilés à une prestation de conseil ou d'assistance juridique entrant dans le champ d'application de la loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990.

Les idées et opinions exprimées dans cette publication de l'AFTE et de Forvis Mazars sont celles de leurs auteurs.

*« La présente publication est protégée dans toutes ses composantes par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle, notamment celles relatives aux droits d'auteur. Ces droits sont la propriété exclusive de l'AFTE.*

*Toute reproduction intégrale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, non-autorisée par l'AFTE, est strictement interdite. A ce titre, toute reproduction et diffusion sont régies par le Code de la propriété intellectuelle, au titre des articles L 122-4 et L 122-5, et, pour certaines de ses dispositions pénales, par ses articles L 335-2 et L 335-3.*

*L'AFTE se réserve également tous droits, au titre de la reproduction par reprographie destinée à réaliser des copies de la présente œuvre, sous quelque forme que ce soit, aux fins de vente, de location, de publicité, de promotion ou de toute autre utilisation commerciale, conformément aux dispositions de l'article L.122-10 du Code de la propriété intellectuelle relatives à la gestion collective du droit de reproduction par reprographie. »*

© 2025 by l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise.  
Dépôt légal : 11368 - 4<sup>ème</sup> trimestre 2025

Depuis 1976, **l'afTe** (Association Française des Trésoriers d'Entreprise) rassemble les acteurs de la trésorerie, des financements et des risques de marché en entreprise, pour renforcer le rôle stratégique et la performance de ces activités. Elle rassemble plus de 1 700 adhérents parmi les 1 000 plus importantes entreprises françaises.

**ENSEMBLE**, ils agissent pour :

- **PARTAGER** les meilleures pratiques et les enjeux, entre pairs et avec des partenaires externes ;
- **FORMER** aux métiers de la trésorerie, pour développer l'expertise de chacun et anticiper les innovations ;
- **PROMOUVOIR** les réponses aux besoins des entreprises, auprès des institutions, des partenaires, des écoles et universités, des médias.

**L'afTe** déploie sa mission à travers des outils variés :

commissions thématiques et délégations régionales ; Journées de l'afTe et *Treasury Innovation Day* ; centre de formation, documentation technique, mentorat et réseau Mix.In.T ; Lettre du trésorier, presse, site internet et réseaux sociaux ; partenariats institutionnels, académiques, techniques ou d'études ; prix pour mémoires d'étudiants et trophées pour réalisations d'entreprises.

46 rue d'Amsterdam - 75009 Paris - Tél. +33(0)1 42 81 53 98 - [afte@afte.com](mailto:afte@afte.com)

[www.afte.com](http://www.afte.com)



## forv/s mazars

Forvis Mazars est un réseau mondial de services professionnels, opérant sous une marque unique avec deux membres principaux : Forvis Mazars, LLP aux États-Unis, et Forvis Mazars Group SC, un partenariat international intégré présent dans plus de 100 pays et territoires. Le réseau fournit des services d'audit, de fiscalité et de conseil aux organisations du monde entier.

Forvis Mazars a constitué une équipe dédiée pour accompagner les directeurs financiers et trésoriers et pour répondre aux enjeux des fonctions financement et trésorerie. L'équipe Debt & Treasury Advisory de Forvis Mazars réunit plus de 55 experts pluridisciplinaires, spécialistes des trésoreries d'entreprises, qui ont réalisé de nombreuses missions en conseil et en audit auprès d'un large panel de grandes entreprises et d'ETI et qui interviennent dans 4 domaines d'expertise : dette & liquidité, transformation & sécurité, gestion des risques financiers et renfort opérationnel.

61 rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense Cedex - Tél. +33(0)1 49 97 60 00

[www.forvismazars.com/fr](http://www.forvismazars.com/fr)



## Mercer

Mercer, une entreprise de Marsh McLennan (NYSE : MMC), est un acteur mondial de premier plan qui accompagne ses clients en repensant le monde du travail, les stratégies en matière de retraite et d'investissement et en améliorant la santé et le bien-être des salariés. Marsh McLennan est un leader mondial de services professionnels en risques, en stratégie et en ressources humaines, conseillant des clients implantés dans 130 pays, au travers de quatre entreprises : Marsh, Guy Carpenter, Mercer et Oliver Wyman. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 24 milliards de dollars et plus de 90 000 collaborateurs, Marsh McLennan aide ses clients à bâtir la confiance pour réussir grâce à la puissance de la perspective.

Tour Ariane, 5 Place de la Pyramide - 92075 Paris La Défense Cedex - Tél : +33(0)1 55 21 35 00

[www.forvismazars.com/fr](http://www.forvismazars.com/fr)