

RAPPORT D'ACTIVITÉ

du Groupement des Cartes Bancaires CB

2025



**le paiement
made in France***

* le paiement français

Le
made in France
c'est mieux si on
paye in France*



* Payer français,
c'est cliquer sur le logo CB
au moment de l'achat.

le paiement
made in France**



** le paiement français

SOMMAIRE

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025



- 05.** Chiffres clés CB
- 06.** Le mot du Président
- 08.** Conseil de Direction
- 09.** Équipe de Direction
- 12.** Rapport de l'Administrateur

Le
made in France
c'est mieux si on
paye in France*



* Payer français,
c'est cliquer sur le logo CB
au moment de l'achat.

le paiement
made in France**



**le paiement français

CHIFFRES CLÉS CB

AU 31 DÉCEMBRE 2025



Déclarations certifiées des membres CB

 **78 MILLIONS**
DE CARTES CB + TRD

2,1 
MILLIARDS
DE PAIEMENTS
EN VENTE À DISTANCE

14,5 
MILLIARDS
DE PAIEMENTS

 **2,5 MILLIONS**
DE CONTRATS D'ACCEPTATION

7,7 
MILLIARDS
DE PAIEMENTS
SANS CONTACT

44 000

DISTRIBUTEURS
AUTOMATIQUES
DE BILLETS



MONTANT DES TRANSACTIONS EN 2025 (en milliards d'€)	
Palements	541
Retraits	107
Total	648
NOMBRE DES TRANSACTIONS EN 2025 (en milliards)	
Palements	13,7
Retraits	0,9
Total	14,5
Palement moyen (en €)	39,6
Retrait moyen (en €)	125,8
NOMBRE DE CARTES CB + TRD EN 2025 (en millions)	
Parc de cartes CB + TRD	77,8

LE MOT DU PRÉSIDENT



Gérald Grégoire



C'est avec une grande fierté et beaucoup d'enthousiasme que je m'adresse à vous pour la première fois en tant que Président du Conseil de Direction de CB.

Mon élection fin 2025 s'est inscrite dans un moment clé et positif pour le réseau CB. En effet, cette année 2025 restera marquée par l'inflexion positive et le retour à la croissance de CB, notre réseau national souverain de paiement par carte et mobile.

Cette reprise d'activité, portée par une hausse des volumes de transactions et par une forte dynamique retrouvée de son attractivité, témoigne du total succès du plan stratégique CB Dynamique 2026. Initié, à l'unanimité de la demande des membres dès 2023, conduit sous l'impulsion de mon prédécesseur Jean-Paul Mazoyer et de notre Administrateur Philippe Lulanie, articulé autour de trois axes principaux : digitalisation de l'offre, développement commercial, renforcement de la communication et de la visibilité de la marque, je suis heureux de pouvoir affirmer que ce plan stratégique est aujourd'hui en phase d'être pleinement réussi et 2025 en restera une année charnière décisive.

Ce résultat est avant tout un succès collectif et les résultats qui en découlent n'auraient pas été possibles sans la contribution et l'implication déterminantes de l'ensemble des membres et partenaires de l'écosystème CB, banquiers, commerçants, industriels et régulateurs.

2025 marque une étape structurante pour le développement de notre réseau de paiement domestique. Notre écosystème CB a continué de s'élargir avec 3 nouvelles adhésions sur cette seule année. Cette dynamique de recrutement de nouveaux membres CB ne fait d'ailleurs que s'intensifier, avec déjà plus d'une vingtaine de nouveaux acteurs, français et internationaux, manifestant à date le désir de nous rejoindre.

En 2025, l'offre digitale CB a également poursuivi son développement en ligne avec les objectifs du plan stratégique CB 2026. Les paiements mobiles se sont révélés un véritable levier de croissance des flux CB, en particulier via le déploiement à grande échelle de l'offre CB désormais cobadgée sur Apple Pay par la majorité des membres.



Sommet CB 2025



Ainsi, les volumes de paiements mobiles CB ont doublé en 2025 pour atteindre 1,5 milliard de transactions. Cette dynamique s'inscrit dans une progression plus globale de l'activité du réseau CB.

Ainsi en 2025 CB a encore enregistré un record de transactions historique lors du Black Friday (+ 50 millions de transactions/j), et avec 15 milliards d'opérations, CB reste l'acteur central et majeur du paiement retail en France. En outre, sans nul doute, l'année 2026 prolongera cette trajectoire positive, avec l'arrivée de nouveaux membres et de nouvelles offres X Pay chez CB.

CB a également investi en 2025 dans le renforcement de la résilience de ses infrastructures de paiement et de la performance de ses dispositifs de lutte contre la fraude. Son système de scoring, enrichi par l'IA, positionne CB comme le réseau de paiement le moins fraudé du marché français, enregistrant un niveau de fraude en moyenne 2 à 3 fois inférieur à celui de ses concurrents. Cette performance s'illustre notamment dans le domaine de l'e-commerce, où le taux de fraude CB atteint en 2025 son niveau historique le plus bas.

L'année 2025 a également été pour CB l'occasion d'accentuer sa visibilité grâce à de nombreuses initiatives en matière de communication.

La deuxième édition du Sommet CB, organisée au Carrousel du Louvre et réunissant l'ensemble de l'écosystème français des paiements, ainsi que les Entretiens de CB et plusieurs interventions dans les médias, ont contribué à renforcer la présence et l'influence du réseau sur la scène publique. Le parrainage des équipes de cyclisme féminin FDJ-Suez et de l'équipe de France (FFC), toutes deux couronnées de succès cette année, ont également renforcé la visibilité de CB tout en illustrant l'engagement du réseau en faveur du sport cycliste et des valeurs d'inclusion sociale et territoriale qu'il porte.

Ces initiatives ont été accompagnées de campagnes publicitaires qui ont permis de mettre en avant le logo bleu-blanc-rouge et la signature « CB, le paiement made in France », afin d'accompagner les Français lors des temps forts de consommation de l'année et de rappeler l'ancrage national du réseau et de la marque CB.

Dans un contexte géopolitique particulièrement instable, marqué par des tensions internationales économiques et territoriales, les questions de souveraineté, économique, technologique, ainsi que la maîtrise de nos infrastructures, transactions et données de paiement, sont désormais des enjeux stratégiques pour la France et pour l'Europe.

Dans ce cadre, en 2025, le Comité National des Moyens de Paiement (CNMP) a confirmé CB comme un acteur central et souverain pour la place française et a affirmé son soutien au réseau domestique CB et au modèle du cobadging.

Aujourd'hui, dans un écosystème des paiements marqué par une transformation accélérée et une concurrence internationale toujours plus intense, CB confirme la solidité et la pertinence de son modèle interbancaire.

Réseau souverain, résilient, efficace et sécurisé, CB est aujourd'hui en totale complémentarité, du cash et des wallets digitaux, la première ligne de défense des paiements français. Sa force réside dans la robustesse de son écosystème historique, dans le soutien unanime de ses membres et dans sa capacité constante d'innovation, qui lui permet d'accompagner l'évolution des usages, en particulier dans le monde digital, tout en préservant un écosystème ouvert et inclusif.

Les ambitions de CB à l'horizon 2030, d'ores et déjà partagées avec l'ensemble de l'écosystème, s'inscrivent pleinement dans le succès du plan CB Dynamique 2026 et la stratégie portée par le CNMP.

Après une année pleinement réussie pour CB en 2025, 2026 marquera l'aboutissement du plan stratégique CB Dynamique 2026 et va permettre au réseau CB de se projeter avec optimisme dans une nouvelle phase de développement pour l'horizon 2030 avec pour premières ambitions affichées d'atteindre en 2030, 100 millions de cartes CB, 20 milliards de transactions et 1 000 milliards d'euros traités de transactions CB, objectifs qui s'appuieront sur trois leviers de croissance structurants :

- Le développement du cobadging, conciliant l'ancrage local et l'ouverture internationale ;
- La consolidation du positionnement de CB sur les paiements digitaux et l'e-commerce ;
- La complémentarité avec les nouvelles offres de wallets, en particulier Wero et les projets européens en cours ou à venir.

A la vue de ces résultats, je souhaite saluer l'engagement et le professionnalisme des équipes de CB, ainsi que l'implication de son Administrateur, Philippe Laulanie.

Par leur travail quotidien et leur mobilisation constante aux côtés de nos membres et partenaires, ils assurent chaque jour le fonctionnement et la résilience de notre réseau de paiement français tout en contribuant à la réussite des projets communs de l'interbancaire.

En tant que Président du Conseil de Direction de CB, je continue de soutenir résolument la mission du réseau CB : être un système de paiement souverain, sécurisé, résilient, innovant et solidaire, au service de l'économie française et européenne.

Gérald Grégoire
Président du Conseil de Direction

CONSEIL DE DIRECTION DU GROUPEMENT DES CARTES BANCAIRES CB



Au 31 décembre 2025

Président

Gérald Grégoire

Vice-Présidents

Bruno Meyer
Adriana Saitta

Observateur

Banque de France
Julien Lasalle

Personne qualifiée

Jean-Pierre Brard

Administrateur

Philippe Laulanie

Secrétaire

Julien Grosjean



BNP PARIBAS

Jean-Marie Dragon



BPCE

Frédéric Burtz



Crédit Agricole

*Valérie Teissedre
Eric Goncé*



**Confédération Nationale
du Crédit Mutuel**

*Bruno Meyer
Marc Weiss*



La Banque Postale

Adriana Saitta



Market Pay

Aude Vicaire



Société Générale

Jean-Paul Albert



Représentant du collège B

Pluxee

Malena Gufflet

ÉQUIPE DE DIRECTION DU GROUPEMENT DES CARTES BANCAIRES CB



Au 31 décembre 2025



Philippe Lulanie
Administrateur et Directeur Général



Jacek Szpakiewicz
Directeur Général Adjoint



Samia Bellila
Finances



Eric Crantelle
Risque Conformité
& Audit



Philippe Durand
Opérations & Systèmes
d'Information



Françoise Fanari
Communication



Agnès Gallon
Transformation &
Ressources Humaines



Julien Grosjean
Juridique



Renan Le Bot
Distribution & Animation
Commerciale



Loÿs Moulin
Projets & Marketing





*** Payer français,
c'est cliquer sur le logo CB
au moment de l'achat.**

Le
made in France
c'est mieux si on
paye in France*

le paiement
made in France**



**le paiement français

RAPPORT DE L'ADMINISTRATEUR



Philippe Laulanie



2025 marque un véritable point d'inflexion pour l'attractivité du réseau CB avec une croissance retrouvée de ses volumes et une reprise de son activité matérialisant le succès du plan de réarmement stratégique CB Dynamique 2026 et coïncidant fin d'année avec l'arrivée de notre nouveau Président, Gérald Grégoire.

Cette inflexion intervient dans un contexte international marqué par des tensions géopolitiques croissantes. En 2025, ces événements ont replacé CB au cœur des débats sur les enjeux de souveraineté, notamment dans le domaine des paiements, où la dépendance aux grands réseaux internationaux est de plus en plus questionnée, en France comme en Europe.

Le programme CB Dynamique 2026 se centre sur trois axes stratégiques complémentaires :

- L'accélération de la digitalisation et du déploiement des offres CB ;
- Le renforcement des dispositifs de distribution et de l'animation commerciale ;
- L'intensification de la communication de CB et le renforcement de la marque auprès du grand public et de l'écosystème CB.

En 2025, CB a enregistré une progression de ses flux qui atteignent près de 15 milliards d'opérations, dont 8 milliards en sans contact représentant 60 % des transactions et avec une part croissante de paiements mobiles, qui ont doublé sur l'exercice et représentent désormais 10 % des transactions du réseau. Concernant l'émission, le parc de cartes CB comptabilise 78 millions de cartes avec une croissance principalement soutenue par l'augmentation du nombre de cartes Titres Restaurant Dématérialisés (TRD).

Les projets autour des offres ont également connu une nette accélération en 2025, avec des retombées positives pour CB et des perspectives très favorables pour 2026. Plusieurs avancées structurantes illustrent cette dynamique :

- Le déploiement massif des offres de paiement mobiles cobadgées CB, aboutissant à un accroissement significatif des volumes de paiements CB ;
- La poursuite de la migration des cartes CB vers le standard CPACE, contribuant à renforcer la souveraineté et l'indépendance technologique du réseau à l'émission ;
- La montée en puissance et l'enrichissement de la gamme « R by CB », dédiée à l'e-commerce ;
- La progression du développement et du déploiement des offres de tokenisation : Card-on-File et Click-to-Pay ;
- Le déploiement soutenu de la fonctionnalité Sans Contact Plus au sein du parc d'acceptation CB.

Plus d'un an après la création de la Direction Distribution et Animation Commerciale (DAC), des résultats commerciaux tangibles se concrétisent, illustrés par l'adhésion de nouveaux membres CB et l'intérêt croissant exprimé par des acteurs français et internationaux pour rejoindre le réseau. Grâce aux actions de la DAC, CB a également renforcé ses liens avec ses membres via des journées dédiées et avec les acteurs du commerce, notamment à travers l'organisation et la participation de nombreux événements en commun, en particulier avec les Fédérations et sous l'impulsion du Conseil Consultatif du Commerce (CCC) CB.

L'année 2025 a également été marquée par une forte mobilisation de CB autour de l'animation de son écosystème.

A RETENIR EN 2025



Record absolu le 29 novembre 2025
+ de 50 millions
de transactions CB

SOURCE CB 2025



À ce titre, CB a organisé deux évènements majeurs : la seconde édition du Sommet CB au Carrousel du Louvre, qui a réuni plus de 2000 visiteurs, ainsi que les Entretiens de CB à la Maison de la Chimie, avec plus de 1000 participants.

En parallèle, CB a fortement renforcé sa présence médiatique auprès du grand public à travers le déploiement de campagnes de communication d'envergure. Celles-ci se sont notamment déployées au travers de dispositifs à forte visibilité centrées sur la thématique du « Payez CB, c'est payer Made in France » et articulées autour de temps forts tout au long de l'année. Ces campagnes ont contribué à inscrire durablement CB dans le quotidien des Français et dans leurs usages de paiement. Toutes ces actions ont permis à CB en 2025 de battre un record historique avec plus de 50 millions de transactions lors de la journée du Black Friday en novembre. 2025 se conclut aussi avec des performances historiques en matière de lutte contre la fraude, permettant à CB de rester le réseau le moins fraudé en France, deux à trois fois moins que les réseaux internationaux. Grâce à des modèles de scoring toujours plus performants, les taux de fraude ont reculé de 15 % au global et de 18 % en e-commerce, établissant un nouveau niveau historiquement bas. Les équipes CB restent pleinement mobilisées pour garantir le plus haut niveau de sécurité des paiements domestiques en France. Dans le contexte d'une nouvelle dynamique portée par les succès de 2025, conjuguée au soutien réaffirmé du CNMP à travers sa stratégie 2030 positionnant CB comme le rempart de la souveraineté des paiements domestiques, CB a d'ores et déjà annoncé ses ambitions à horizon 2030 en matière de volumes de paiement et de cartes :

- **100 millions de cartes de paiement ;**
- **20 milliards de transactions ;**
- **1000 milliards d'euros de volume de transactions.**

Dans cette perspective, le réseau anticipe déjà plusieurs évolutions technologiques majeures qui structureront les paiements de demain, parmi lesquels le développement de l'IA agentique, la cryptographie post-quantique ou encore la blockchain.

Philippe Laulanie
Administrateur



1. 2025 EST UNE ANNÉE PIVOT FAVORABLE POUR L'ACTIVITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DE CB

L'intensification des tensions géopolitiques et économiques à l'échelle mondiale a replacé au cœur du débat public les enjeux de souveraineté nationale et d'autonomie stratégique des pays européens. Dans ce contexte, CB, pilier de la souveraineté et de la résilience des paiements en France soutenu par le CNMP à travers sa stratégie 2030, poursuit la mise en œuvre des initiatives engagées dans le cadre de son plan CB Dynamique 2026, approuvé à l'unanimité par l'interbancaire française.

En 2025, après des années de décline de ses volumes, en particulier sous l'impact de plusieurs campagnes de décobadging de certains membres historiques, CB enregistre cette année une inversion de tendance et renoue avec la croissance avec 15 milliards de paiements et retraits. Après une phase d'évolution contrastée ces dernières années, les contributions du programme CB Dynamique 2026 ont permis de renouer avec une croissance de plus de 1 % des volumes de paiement CB, symbolisant l'entrée du réseau dans une nouvelle dynamique de développement. Dans un contexte d'évolution continue des usages, les retraits poursuivent pour leur part leur déclin, tant en volume qu'en montant, avec des baisses respectives de 8,4 % et de 6,1 % par rapport à 2024.

La nouvelle dynamique de croissance des volumes de cartes cobadgées CB, conjuguée à la forte progression du nombre de ses cartes de Titres Restaurant Dématérialisés (TRD), porte le nombre total du parc de cartes du réseau CB à près de 80 millions. Avec 8,5 millions d'unités, les cartes TRD représentent désormais environ 10 % du parc total CB.

Cette inflexion positive se matérialise également par une attractivité renforcée du réseau via l'agrandissement de son écosystème. Les actions menées par la Direction Distribution et Animation Commerciale ont permis de valoriser CB auprès de nouveaux membres, aboutissant à la confirmation de 3 nouvelles adhésions en 2025, tout en suscitant l'intérêt de nouveaux acteurs, français comme internationaux, souhaitant désormais rejoindre le réseau CB attractif tant sur le plan économique (10 fois moins cher en moyenne que les réseaux internationaux) que sécuritaire (2 à 3 fois moins fraudé).

A RETENIR EN 2025



15 milliards

de paiements et retraits CB

SOURCE CB 2025 

2. EN 2025 LES PAIEMENTS MOBILES REPRÉSENTENT LE PRINCIPAL LEVIER DE CROISSANCE DES FLUX CB

Dans le prolongement de la dynamique engagée en 2024, les déploiements massifs des projets X-Pay CB, principalement centrés autour d'Apple Pay, ont entraîné une croissance de presque 100 % des flux mobiles CB, pour atteindre 1,5 milliard de transactions à fin 2025.

Les paiements mobiles représentent désormais près de 20 % des paiements sans contact CB, soit une progression de 10 points en un an. Au niveau global, 10 % des paiements CB passent par le mobile, confirmant la croissance de ce moyen de paiement.

Les projets en cours autour des différents wallets Google Pay, Samsung Pay Bank Pay et Wero Wallet vont prolonger cette dynamique de croissance au cours de l'année 2026.



3. LES TITRES RESTAURANT DÉMATÉRIALISÉS CONFIRMENT LEUR DYNAMIQUE ET LEUR ANCRAGE DANS LES USAGES



En 2025, le collège TRD franchit un nouveau cap avec 8,5 millions de cartes en circulation, confirmant la place croissante des Titres Restaurant Dématérialisés dans le paysage des paiements CB avec une augmentation annuelle de près de 15 %.

Cette progression s'accompagne d'un niveau d'activité soutenu, avec près de 300 millions d'opérations réalisées au cours de l'année, illustrant l'intégration durable de ce moyen de paiement dans les usages quotidiens.

4. LA MONTÉE EN CHARGE DES OFFRES INNOVANTES POUR L'E-COMMERCE CB S'EST POURSUIVIE EN 2025

Afin de poursuivre l'amélioration de ses performances et pour renforcer son attractivité, CB a consolidé ses acquis et déployé de nouvelles offres à destination des e-commerçants. Ainsi, les volumes de transactions e-commerce CB ont progressé de 3,8 % en 2025 pour atteindre 2,1 milliards de transactions.

La gamme d'offres « R by CB », dédiée au e-commerce, a enregistré plusieurs avancées significatives en 2025 :

- Updat'R by CB, le service de mise à jour automatique et sécurisée des données cartes permettant d'assurer la continuité des abonnements, est désormais pleinement déployé. Il compte déjà plusieurs dizaines de milliers d'e-commerçants enrôlés, avec des indicateurs de performance en progression. Sa montée en charge se poursuivra en 2026, soutenue par des actions dédiées d'ores et déjà planifiées.
 
- Fast'R by CB, la solution de sécurisation des paiements en ligne reposant sur le protocole international 3-D Secure, continue de gagner en puissance et en efficacité. Le taux de transactions frictionless accordé aux commerçants qui en font la demande a atteint 80 % en 2025, et jusqu'à 95 % pour ceux éligibles au programme Safe'R by CB. Ces niveaux illustrent la capacité du réseau à conjuguer un haut niveau de sécurité avec une expérience de paiement en ligne toujours plus fluide pour améliorer la performance des e-commerçants.
 

Une gamme additionnelle de services CB à destination des e-commerçants se finalise et se lance, basée sur un token souverain CB, pour s'adapter aux besoins du e-commerce et enrichir l'expérience utilisateur lors du paiement :

- L'offre Tokenisation Card-on-File CB, fondée sur la tokenisation des données de paiement enregistrées afin de faciliter les paiements récurrents ou ultérieurs, a commencé son déploiement pour moitié en 2025 et l'accélération de l'adoption de cette solution est prévue sur l'année 2026.
- Le projet Click-to-Pay progresse conformément à la trajectoire définie, avec la finalisation de la solution technique et le lancement d'un premier pilote prévu courant 2026.

Click to Pay avec CB



5. CB CONSOLIDE ET INTENSIFIE SON DIALOGUE AVEC LES ACTEURS DU COMMERCE

Le Conseil Consultatif du Commerce (CCC) demeure un espace unique et privilégié d'échanges entre CB, les commerçants et les fédérations professionnelles afin d'aborder les enjeux structurants du paiement en France et d'alimenter la réflexion collective sur les évolutions du marché.

En 2025, les travaux du CCC ont notamment permis de partager avec les acteurs du commerce les avancées du plan CB Dynamique 2026, tout en poursuivant les échanges autour des grandes tendances des paiements et des attentes des commerçants en matière d'innovation, de performance et de sécurité des solutions de paiement.

Dans une dynamique de renforcement de sa proximité avec l'écosystème du commerce, CB a participé à une centaine

de grands événements pour le commerce, dont 14 dédiés au e-commerce (Salon NRF 2025, Ito1 Monaco, salon Trustech...), et a participé sur l'année à presque 200 rendez-vous avec des e-commerçants afin de présenter les solutions et perspectives offertes par le réseau domestique. Au total sur l'année 2025, CB recense 12 nouveaux partenariats noués avec des fédérations du commerce.

Ces actions témoignent de la volonté de CB de maintenir un dialogue étroit sur les enjeux actuels avec les acteurs du commerce, tout en étant déjà en réflexion et en action à leurs côtés sur les priorités de demain, notamment à travers des dispositifs dédiés tels que le CCC et le LAB by CB. Elles contribuent ainsi à accompagner leurs transformations et à développer un écosystème de paiement toujours plus performant, innovant et adapté aux nouveaux usages.

6. CB BAT EN 2025 UN NOUVEAU RECORD DANS SON ACTIVITÉ DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE

En 2025, le réseau CB confirme la robustesse de ses dispositifs de sécurité avec un taux global de fraude ramené à 0,024 %, établissant ainsi un nouveau niveau de référence pour le réseau.



Sur le segment du e-commerce, la tendance demeure également très favorable : le taux de fraude en vente à distance (VAD) atteint 0,078 %, son niveau le plus bas à ce jour, illustrant l'efficacité des dispositifs CB de sécurisation des paiements en ligne avec une baisse de 41 % sur les 4 dernières années.

Cette performance s'inscrit notamment dans le cadre du plan de prévention de la fraude sur les paiements non authentifiés par 3D Secure, engagé en 2024 par l'Observatoire de la Sécurité des Moyens de Paiement (OSMP), et la migration progressive des flux non sécurisés Direct To Authorization (DTA) vers des transactions authentifiées par 3-D Secure a permis de sécuriser ces flux.

Ces résultats confirment la performance du dispositif de prévention et de détection de la fraude de CB, fondé sur une combinaison d'outils technologiques avancés, de mécanismes de scoring enrichis par de l'IA entraînée sur des données françaises, et d'une coopération étroite avec l'ensemble de l'écosystème : membres, commerçants et prestataires techniques.

7. CB EST AUJOURD'HUI LE PILIER CENTRAL DE LA RÉSILIENCE DES PAIEMENTS FRANÇAIS

CB constitue l'un des piliers majeurs de la résilience des paiements en France, tant sur le plan technique que stratégique.

Tout au long de l'année, la plateforme CB-STET a assuré le bon fonctionnement des paiements en France, sans interruption ni incident d'exploitation majeur, confirmant ainsi la robustesse et la fiabilité du réseau de paiement domestique.

Dans une démarche proactive, CB conduit des travaux d'anticipation à travers un programme dédié sur la résilience du réseau afin d'identifier et de préparer les réponses aux scénarios de crise susceptibles d'affecter les paiements, qu'ils soient technologiques, opérationnels ou géopolitiques. Le réseau CB dispose notamment de capacités de paiement hors ligne, permettant la réalisation de transactions par carte même en cas de coupure Internet, et contribuant ainsi à la continuité de l'activité économique française.

Par ailleurs, CB s'engage activement dans le renforcement de la résilience de l'écosystème des paiements en participant aux exercices de simulation de crise organisés par la Banque de France, destinés à tester la coordination entre les acteurs de la chaîne des paiements. Ces exercices ont permis de confirmer la mobilisation et la capacité de coordination des équipes de CB dans un contexte de crise. L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans une volonté constante : garantir la continuité, la sécurité et la souveraineté des paiements en France.

8. LA MIGRATION VERS LE STANDARD SOUVERAIN CPACE S'ACCELERE ET DÉPASSE LES PRÉVISIONS

Inscrit au cœur du plan stratégique CB Dynamique 2026, le standard technologique CPACE constitue un levier déterminant pour renforcer l'indépendance technologique et la souveraineté de CB sur l'émission, c'est-à-dire sur l'ensemble du parc de cartes de paiement. Il contribue ainsi directement à l'autonomie stratégique des paiements en France.

Le déploiement de ce nouveau référentiel CB poursuit sa montée en puissance au sein de l'écosystème. En 2025, la migration CPACE en émission franchit une étape majeure avec plus de 60 % du parc de cartes CB migré, surpassant les prévisions initiales. Sur le volet acceptation, 37 % du parc de terminaux CB a activé le kernel CPACE. Cette progression rapide confirme la forte mobilisation de l'écosystème bancaire autour de ce standard et sécurise la souveraineté globale du réseau.

9. LE LAB BY CB SE MAINTIENT AU CŒUR DES DYNAMIQUES D'INNOVATION



Au cours de l'année 2025, le LAB by CB a poursuivi ses actions de veille et d'innovation, en explorant des thématiques telles que la biométrie, la cybersécurité, l'accessibilité ainsi que les nouveaux modes de paiement (SelfPOS, softPOS, blockchain...).

La 9^e édition des Trophées de l'Innovation CB, organisée par le LAB by CB autour des enjeux liés à l'IA et à la responsabilité sociétale (RSE), s'est achevée en mars 2025 au Carrousel du Louvre, avec la sélection de trois lauréats parmi plus de 500 candidatures :

- **MEELO, Prix IA,**
- **KAMAÉ, Prix RSE,**
- **SOLLY, Prix Coup de Cœur du public.**



Trophées de l'Innovation CB 2025

10. L'AGRÈMENT CB S'ORIENTE VERS UN CADRE PLUS AGILE POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX ACTEURS

En 2025, l'activité d'Agrément CB est demeurée soutenue, portée par l'évolution du cadre d'agrément, pilier du plan stratégique CB Dynamique 2026.

Dans le domaine de l'acceptation, 40 dossiers d'agrément de terminaux CB ont été traités. En parallèle, 28 dossiers d'Accord de mise en Exploitation (AEX) et d'Autorisation d'Exploitation ont été instruits, dont 16 Accords de mise en Exploitation pour des systèmes billettiques Open Paiement, traduisant la montée en puissance de ce levier structurant.

L'accréditation COFRAC obtenue cette année vient renforcer la robustesse du dispositif d'agrément, en garantissant un haut niveau de fiabilité et d'impartialité.

Sur le volet émission, 30 dossiers d'agrément ont été validés, couvrant un large périmètre incluant notamment l'agrément des produits cartes, les dispositifs de sécurité ainsi que les sites de production et de personnalisation. En 2025, 440 visuels de cartes CB ont par ailleurs été approuvés, qu'il s'agisse de cartes physiques, digitales ou virtuelles.

Les évolutions autour de l'agrément visent à faciliter et sécuriser l'introduction de nouvelles solutions de paiement, tout en préservant le niveau d'exigence technique et de sécurité propre au système CB. Elles contribuent ainsi à offrir aux acteurs de l'écosystème, industriels, banques et nouveaux entrants, un cadre plus agile, en phase avec le rythme d'innovation du secteur. Le déploiement du Portail Agrément CB, piloté par la filiale ELITT, s'inscrit pleinement dans cette démarche.

L'ensemble de ces travaux est conduit en étroite collaboration avec les filiales du Groupe CB (CBI) : Eliitt, FrenchSys et CB2i, qui contribuent à la mise en œuvre opérationnelle de ces évolutions.

11. L'ANNÉE 2025 A ÉTÉ MARQUÉE PAR UNE VISIBILITÉ RENFORCÉE DE LA MARQUE CB

CB a poursuivi le renforcement de la visibilité et de l'influence de sa marque, en multipliant les prises de parole publiques et les initiatives de communication autour de la souveraineté des paiements en France.

La campagne autour du slogan « Le Made in France, c'est mieux si on Paye in France » s'est largement déployée tout au long de l'année, notamment à travers des dispositifs d'affichage dans les rues, les stations de métro et plusieurs lieux emblématiques parisiens. Ces campagnes publicitaires CB ont accompagné les Français lors de temps forts tels que les vacances, la rentrée ou encore les grandes périodes de consommation, contribuant à ancrer la marque dans le quotidien des usages de paiement. L'apport de ces campagnes a été quantifié à travers une étude terrain permettant de mesurer des gains tangibles de notoriété CB (multipliée par 4) et de visibilité sur l'origine française de la marque CB.

L'année a également été marquée par la poursuite du déploiement du nouveau logo CB Bleu-Blanc-Rouge sur l'ensemble des canaux de paiement. Celui-ci est désormais visible en proximité sur les terminaux de paiement, en e-commerce et sur les cartes, affirmant plus clairement l'identité française et souveraine du réseau CB. Plusieurs événements d'envergure ont par ailleurs rythmé l'année et permis de rassembler l'écosystème des paiements autour des grands enjeux du secteur.

- Le Sommet CB, organisé au Carrousel du Louvre, a constitué un premier temps fort, réunissant près de 2000 participants, 70 stands exposants et de nombreuses conférences consacrées aux transformations du marché des paiements, avec la participation de personnalités de premier plan telles que Luc Ferry, ancien ministre.
- Dans la même dynamique, les Entretiens de CB, organisés à la Maison de la Chimie, ont rassemblé plus de 1000 participants autour d'échanges et de tables rondes consacrés aux enjeux économiques, technologiques et géopolitiques des paiements.
- Après le succès de la Journée des Mainteneurs, CB a organisé la première Journée des Industriels, renforçant ses liens avec ce segment essentiel de son écosystème souverain.

La visibilité de la marque CB a également été renforcée grâce à ses partenariats sportifs, notamment avec l'équipe de cyclisme féminin de FDJ-SUEZ et la Fédération Française de Cyclisme. Les nombreuses performances et médailles remportées par les équipes françaises ont offert une exposition significative au logo CB, associant la marque aux valeurs de performance, d'engagement et de rayonnement national portées par le cyclisme.

Enfin, les prises de parole régulières de CB dans les médias et la presse ont contribué à nourrir et à structurer le débat public autour des enjeux de souveraineté des paiements, dont le réseau CB constitue l'un des piliers fondamentaux en France.

À travers ces différentes initiatives, CB renforce sa visibilité et son positionnement d'acteur central du paysage des paiements, capable de fédérer les acteurs économiques et institutionnels autour des enjeux stratégiques du secteur.



Campagnes autour du slogan « Le Made in France, c'est mieux si on Paye in France » 2025

12. AUDIT SYSTÈME : LE SUIVI ET LE PILOTAGE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE CB SONT ASSURÉS ET EFFICACES

En 2025, l'activité de l'Audit Système CB s'est traduite par 32 missions, accompagnées de plans d'action en cours de mise en œuvre. Parmi celles-ci, 20 s'inscrivent dans la continuité des années précédentes, tandis que 12 ont été engagées au cours de l'année et présentent, pour la grande majorité, un taux d'avancement de leurs actions très favorable.

Parallèlement, 13 missions ont pu être clôturées au cours de l'exercice, témoignant de l'avancement des travaux engagés dans le cadre du dispositif d'audit.

Le programme d'audit CB lancé en 2024, consacré à l'évaluation des infrastructures bancaires, est désormais quasiment achevé, avec une dernière mission en cours de finalisation.

13. CB C'EST UN COLLECTIF DE TALENTS AU SERVICE DE L'INTERBANCARITÉ

De 2024 à 2025 les effectifs du Groupement des Cartes Bancaires CB sont restés stables avec 98 salariés, avec une répartition femmes-hommes de 50-50.

Au cours de l'année 2025, 100 % des collaborateurs ont bénéficié à minima de cinq formations, dont notamment des formations collectives sur l'IA générative, la sensibilisation à la sécurité de l'information et la sensibilisation à la gestion des risques. Au total, 506 actions de formation ont été menées sur l'exercice.

Concernant le volet « égalité femmes-hommes », l'index d'égalité femmes-hommes de CB s'est établi en 2025 à 81.

LE MOT DE L'ADMINISTRATEUR

L'année 2025 marque pour CB l'entrée dans une nouvelle phase de dynamique d'attractivité et de croissance. Des records d'activité journalière, la reprise des adhésions de nouveaux membres, la montée en puissance des paiements mobiles CB, les performances exceptionnelles et récurrentes en matière de lutte contre la fraude ainsi que le succès de nos actions de communication auprès de l'écosystème et du grand public, témoignent de la pertinence et de l'efficacité des orientations stratégiques prises par nos membres via le plan CB Dynamique 2026.

Ce retour à la croissance s'appuie à date principalement sur le déploiement des solutions de paiement mobile (dont la montée en puissance se poursuivra en 2026) ainsi que sur la reprise des volumes CB en e-commerce. Porté par un ensemble d'initiatives commerciales, CB s'inscrit pleinement dans une dynamique de reconquête.

Dans le même temps, le réseau démultiplie et renforce ses liens avec l'écosystème des paiements en multipliant les événements majeurs, tels que le Sommet et les Entretiens CB ou la Journée des Industriels, véritables temps forts de convergence pour l'ensemble des acteurs autour d'une vision stratégique nationale.

Parallèlement, CB développe sa visibilité auprès du grand public grâce à des campagnes de communication déployées dans les moments clés du quotidien, consolidant durablement sa place dans les usages de paiement des Français, notamment à travers son logo Bleu-Blanc-Rouge, symbole de souveraineté.

Chaque jour, les équipes CB œuvrent aux côtés de l'interbancaire française au service de l'économie nationale et européenne. Grâce à cette mobilisation collective, CB garantit la sécurité et la résilience des paiements, représentant 2/3 des dépenses courantes des ménages français et environ 20 % des paiements par carte et mobile en Europe.

Dans un environnement marqué par une forte intensification de la concurrence, un contexte géopolitique global toujours plus instable et l'émergence de nouveaux usages et technologies, CB aborde l'année 2026 avec confiance et optimisme. Fort des succès de son plan CB Dynamique 2026, le réseau se projette d'ores et déjà vers l'horizon 2030 avec des ambitions affirmées.

Soutenu par le CNMP à travers une stratégie nationale à 5 ans qui positionne CB comme acteur souverain majeur des paiements français, le réseau se fixe des objectifs ambitieux à horizon 2030 :

- 100 millions de cartes
- 20 milliards de transactions
- 1000 milliards d'euros de volume de transactions

Enfin, l'année 2025 ouvre un nouveau chapitre pour CB avec l'arrivée d'un nouveau Président, Gérald Grégoire, qui s'inscrit dans la ligne de son prédécesseur Jean-Paul Mazoyer pour défendre cet actif vital et souverain et pour projeter CB avec dynamisme et confiance dans un futur rempli de défis et d'opportunités.

Au quotidien l'engagement de l'ensemble des équipes CB, aux côtés de son Président, des Vice-Présidents et du Conseil de Direction, vise une ambition et un objectif clairs : Garantir au quotidien des paiements français souverains, résilients et sécurisés, tout en veillant à rester ouvert, inclusif et innovant, aujourd'hui comme demain.

Philippe Laulanie
Administrateur



Le

made in France

c'est mieux si on

paye in France*

GIE CB - RCS Paris C 331 302 794 - 2025 - @alterna.disko



* Payer français,
c'est cliquer sur le logo CB
au moment de l'achat.

**le paiement
made in France****



**le paiement français



le paiement
made in France*

Payer français,
c'est cliquer sur le logo CB
au moment de l'achat.

*Le paiement français

