



# Rapport de gestion 2023





# Bref portrait

**Leader du marché dans l'assurance de base, partenaire santé et moteur d'innovation: la CSS est aujourd'hui le septième plus grand assureur selon le classement suisse des assurances.**

Les origines de la CSS remontent à 1899, lorsqu'a été fondée à Saint-Gall une caisse-maladie locale comptant soixante membres. Aujourd'hui, l'entreprise compte 1,70 million d'assurées et assurés, et le volume des primes se monte à 6,98 milliards de francs. Dans l'assurance de base, la CSS est leader du marché avec 1,52 million de personnes assurées. Elle emploie 2895 collaboratrices et collaborateurs et compte 101 agences dans toute la Suisse.

En 2018, la CSS a été le premier assureur-maladie sur le marché de la santé en Suisse à introduire un changement de rôle, passant de centrale de paiement à accompagnatrice de ses clientes et clients sur tous les plans. En tant que partenaire santé, elle est aux côtés de ses clientes et clients avec de nombreuses offres, qu'il s'agisse de rester en bonne santé, de guérir ou de vivre avec une maladie. A titre d'exemples, citons les coaches de santé personnels, les thérapies en ligne sur différents sujets comme les troubles anxieux, l'appli de récompense «active365» et le shop santé «enjoy365».



Ces dernières années, la CSS s'est aussi imposée comme moteur d'innovation. En 2014, elle a lancé «myCSS», un portail client numérique novateur. En 2015, elle a fondé le Health Lab afin d'étudier, en collaboration avec l'EPFZ et l'Université de Saint-Gall, les nouvelles technologies numériques dans le domaine de la santé. En outre, par le biais de sa société affiliée SwissHealth Ventures SA, la CSS investit dans des start-up actives dans le domaine de la santé numérique et qui renforcent l'activité principale de la CSS. «Future of Health Grant» va dans le même sens. Ce programme d'innovation conjoint de la CSS et de l'EPFL Innovation Park vise à soutenir les start-up qui se trouvent entre la phase de création et le premier tour de financement, le but étant notamment de renforcer le réseau dans le système de santé.

# Sommaire

## 4 Principaux chiffres clés

## 6 Editorial

## 10 Jalons de 2023

## 12 Exercice 2023

## 22 Clientes et clients

- 23 Nouveau design pour les agences CSS
- 24 Les coaches de santé soutiennent les personnes assurées
- 29 Le portail client «myCSS» fait peau neuve
- 31 Les solutions de santé numériques de plus en plus en vue

## 34 Collaboratrices et collaborateurs

- 35 Un personnel épanoui à bien des égards
- 41 Valorisation de la formation professionnelle

## 42 Société et engagement

- 43 De la suite dans les idées
- 44 Réduction de la consommation d'électricité et des déchets
- 45 La CSS s'engage pour une Suisse en bonne santé
- 50 S'engager ensemble pour une santé abordable

## 52 Corporate Governance

- 53 Organigramme du Groupe CSS
- 56 La structure de direction de la CSS
- 58 Le conseil d'administration du Groupe CSS
- 60 La direction générale du Groupe CSS
- 63 L'organisation globale en un coup d'œil
- 64 Principes de la gestion d'entreprise
- 68 Chiffres clés

## Passer du temps ensemble

Cinq clientes et clients racontent avec qui ils aiment passer leur temps: avec leur fille, leur famille ou leur meilleur ami, sur un stand-up paddle, à la maison ou en jouant au badminton. Ils savent que leur temps n'est pas infini, mais que, passé ensemble, il est infiniment précieux.



16 Melanie et Natascha

26 Karin et Markus

38 Alma et Lejla

46 Beatrice et Susanne

54 Gilles et Joel

Principaux  
chiffres clés

36 millions

de francs

La détection de cas de fraude à l'assurance a permis à la CSS d'économiser 36 millions de francs en 2023 pour les personnes assurées.

39,1 millions

Résultat de l'entreprise

Avec un excédent de 39,1 millions de francs, la CSS reste solide financièrement.

101,1%

Combined Ratio

En 2023, le Combined Ratio s'élevait à 101,1%. Il montre le rapport entre les charges et frais d'exploitation de l'assurance et les produits d'assurance.

23,4 millions

de factures contrôlées

En 2023, la CSS a contrôlé plus de 23 millions de factures et économisé ainsi 797 millions de francs.

1,25 milliard

de francs

Grâce à toutes les mesures d'optimisation des coûts et au contrôle systématique des factures, la CSS a économisé au total près de 1,25 milliard de francs en 2023 dans l'assurance de base et les assurances complémentaires.

# 1 692 510

personnes assurées

En 2023, la CSS comptait près de 1,7 million de personnes assurées. Dans l'assurance obligatoire des soins (LAMal), elle comptait 1 516 587 personnes assurées.

# +8,4%

d'augmentation de  
primes dans la LAMal

Alors que la CSS a augmenté ses primes de 8,4%, l'augmentation moyenne des primes 2024 dans toute la branche se montait à 8,7%.

# 80 819

personnes assurées «Multimed»

En 2023, 80 819 personnes ont opté pour le modèle alternatif d'assurance «Multimed».

# 78,8%

de personnes assurées  
dans un MAA

En 2023, plus de trois quarts de toutes les personnes assurées à la CSS ont opté pour un modèle alternatif d'assurance (MAA).

# 3,9%

de frais administratifs

Dans l'assurance de base, la CSS a maintenu les frais administratifs à un taux bas de 3,9%.



# Chère lectrice, cher lecteur

Les répercussions de la pandémie de COVID continuent de préoccuper les assureurs-maladie, même trois ans après son déclenchement. Si la plus grande crise sanitaire après la Seconde Guerre mondiale a dans un premier temps fait baisser les dépenses des prestations, celles-ci ont ensuite reflété un effet de rattrapage notable. Outre les coûts de la santé élevés, l'année 2023 a aussi été marquée par un environnement économique exigeant lié au tassement de la conjoncture et du pouvoir d'achat et à la hausse des taux d'intérêt. Malgré ce contexte difficile, la CSS a fait preuve d'une grande robustesse. Elle clôture l'année 2023 avec un bénéfice de 39,1 millions de francs, ce qui en fait le quatorzième exercice positif consécutif. Cette base financière solide est le résultat d'une stratégie sur le long terme et d'une gestion d'entreprise durable.

## Une politique financière consciencieuse

Alors que les augmentations de primes sont particulièrement élevées, il est crucial d'employer efficacement les ressources financières. La CSS gère très consciencieusement l'argent des primes et affiche depuis des années des frais administratifs particulièrement bas. Le contrôle minutieux des factures, la sanction systématique des abus et le maintien à un faible niveau des charges liées à notre propre exploitation constituent la base de notre politique financière. Ainsi, nous sommes en mesure de proposer depuis des années à nos assurées et assurés des primes inférieures à la moyenne. Au cours de l'année sous revue, nous avons réussi à réduire une nouvelle fois les dépenses dans l'assurance de base: nos frais administratifs représentent 3,9%, soit un taux très bas. La CSS fait ainsi partie des assureurs-maladie les plus efficaces de Suisse, ce qui nous rend fiers.

## Augmentation du nombre de personnes assurées

Nos primes attrayantes par rapport à la branche nous ont permis d'enregistrer une croissance notable de notre effectif d'assurés. Au 1<sup>er</sup> janvier 2024 dans l'assurance de base, la CSS a accueilli 29 593 nouvelles clientes et nouveaux clients. De plus, le nombre de résiliations a été inférieur à celui de l'année précédente. Si nous continuons ainsi à renforcer notre position de leader suisse dans l'assurance de base, c'est avant tout grâce à nos conseillères et conseillers présents dans tout le pays. Ils assurent le suivi de notre clientèle dans 101 agences qui couvrent aussi les régions périphériques.

La CSS mise sur une croissance durable. Cela signifie que nous voulons non seulement acquérir de nouvelles clientes et nouveaux clients, mais aussi convaincre la clientèle actuelle par nos prestations et la qualité de nos services.

**«Depuis sa création il y a 125 ans, la CSS est devenue une actrice importante du système de santé suisse. Les 1,7 million de clientes et clients sont toujours au cœur de notre activité.»**

**Bernard Rüeger**

En 2023, nous avons consacré d'importants efforts aux points de contact avec nos clientes et clients afin de consolider leur fidélité, un pilier central de notre stratégie. Cela s'est traduit par un taux de résiliation comparativement faible. Notons à ce propos que, durant le seul deuxième semestre, la CSS a eu près de 60 millions d'interactions avec ses clientes et clients – par voie électronique, par écrit ou en personne.

## La stratégie porte ses fruits

En 2018, nous avons été le premier assureur-maladie à nous positionner en tant que partenaire santé. Au cours de l'année sous revue, nous avons contrôlé notre stratégie et posé les jalons pour les trois prochaines années. Pour nous, être un partenaire santé signifie continuer d'offrir un service de qualité et de fiabilité supérieures. Nous voulons être meilleurs que nos concurrents aussi bien dans l'attention que nous portons à nos assurées et assurés que dans la simplicité et l'efficacité avec laquelle nous traitons leurs demandes.

**«La CSS se distingue par une stratégie durable et une politique financière fiable. Nos assurées et assurés en bénéficient sous la forme de primes inférieures à la moyenne et de nombreuses offres de santé attrayantes.»**

Philomena Colatrella

A ce titre, nous complétons notre activité d'assureur avec des offres ciblées encourageant la prise en main de sa santé dans les trois domaines clés «rester en bonne santé», «guérir» et «vivre avec une maladie». Parmi ces prestations de santé figurent l'accompagnement personnalisé des patients, le soutien pour un mode de vie sain avec notre programme «active365» ou nos articles sur la santé. Nous élargissons progressivement cette palette. Enfin, en tant que partenaire santé, nous facilitons la navigation dans le système de santé, qui est complexe. Notre objectif est de façonner un environnement d'assurance et de soutien à la santé facile d'accès. Cela passe notamment par le numérique, avec la relance de notre portail client «myCSS» et l'extension de la plateforme santé «Well».

## Collaboration avec des instituts de recherche et des start-up

La CSS entend continuer d'étoffer ses offres. Nous évaluons aussi régulièrement les possibilités de faire évoluer les modèles de soins intégrés. Afin de continuer à faire bénéficier nos assurées et assurés de solutions de santé numérique innovantes, nous collaborons étroitement avec des instituts de recherche renommés et investissons dans des start-up. Nos initiatives s'articulent autour de trois axes. En collaboration avec l'EPFZ et l'Université de Saint-Gall, nous avons lancé notre CSS Health Lab, centré sur la recherche en thérapies numériques. En 2023, nous sommes entrés dans une nouvelle phase de recherche qui mettra l'accent sur la détection précoce de maladies chroniques et la longévité. Le programme «Future of Health Grant», lancé en 2022 en collaboration avec l'Innovation Park de l'EPFL, se concentre pour sa part sur l'encouragement de jeunes start-up. Celles-ci reçoivent des fonds, mais profitent aussi du savoir-faire de partenaires issus de la recherche et de l'économie, et d'un coaching sur mesure permettant d'accélérer leurs solutions de santé numérique. Sur plus de 180 candidatures reçues, seize ont été retenues en 2023. Enfin, le fonds d'investissement SwissHealth Ventures, créé en 2020, prospère également. Il aide des start-up plus matures à étendre leur clientèle. Au cours de l'année sous revue, SwissHealth Ventures SA a investi dans quatre nouvelles start-up actives dans les soins aux personnes âgées, la santé masculine et l'accès numérique aux diagnostics de laboratoire.

## Continuer de renforcer l'approche centrée sur la clientèle

Ces engagements visent à soutenir encore mieux nos clientes et clients dans notre rôle de partenaire santé. C'est ce qui a motivé le remaniement en profondeur de notre portail client «myCSS», qui est le principal point de contact avec nos assurées et assurés. A l'avenir, il sera encore plus simple et intuitif. Disponible dans sa nouvelle version au premier semestre 2024, il sera étroitement lié à la plateforme de santé «Well», à l'application «active365», qui récompense un mode de vie ac-



tif et sain, et à «enjoy365», qui propose des produits de santé à des conditions préférentielles. Cette interconnexion des services nous permettra de garantir la fluidité de bout en bout de l'expérience-client.

## Sous le signe de la campagne électorale

L'automne dernier, alors que la campagne électorale nationale battait son plein, différentes propositions visant à atténuer la charge des primes pour les personnes assurées, souvent d'inspiration populiste, se sont invitées dans le débat. Leur point commun? Elles proposaient de répondre au problème du financement des coûts de la santé par la redistribution ou des solutions illusives. Sans s'attaquer aux causes de la hausse des coûts de la santé. Or, celles-ci sont trop souvent négligées: la facturation à l'acte favorise leur multiplication, les traitements sont de plus en plus nombreux, et les progrès technologiques comme médicaux aboutissent à des thérapies et médicaments certes efficaces, mais aussi extrêmement chers.

Les assureurs-maladie font ici partie de la solution, et non du problème. La CSS prend ses responsabilités depuis des années et s'engage sur plusieurs plans contre la hausse constante des coûts de la santé. Elle le fait grâce à une gestion consciencieuse de l'argent des primes, d'une part, et à son engagement sur le plan politique pour réformer le système de santé, d'autre part. Le nouveau tarif médical Tardoc ainsi que le financement uniforme des traitements ambulatoires et stationnaires (EFAS), en faveur desquels les Chambres fédérales se sont prononcées en décembre, en sont des exemples. Ces deux projets comptent parmi les réformes les plus importantes des quinze dernières années et ont le potentiel de freiner la hausse des coûts de la santé. En parallèle, nous devons continuer d'expliquer que des solutions prétendument simples, comme l'idée d'une caisse unique, ne peuvent pas répondre à la problématique complexe de l'explosion des coûts.

## Un regard optimiste vers l'avenir

Même si le contexte économique et politique reste exigeant, la CSS peut envisager l'année 2024 avec confiance et optimisme. Nous sommes convaincus qu'avec la nouvelle composition du conseil d'administration et de la direction générale du Groupe, nous réunissons les meilleures conditions pour que la CSS continue sur la voie du succès. En 2024, avec notre portail client entièrement remanié, notre stratégie en matière de service-clientèle affinée et de nouveaux produits sur le point d'être lancés, nos assurées et assurés seront plus que jamais au cœur de nos activités.

L'année 2024 est également spéciale pour nous pour une autre raison: la CSS fête ses 125 ans d'existence. En 1899, soixante femmes et hommes se réunissaient à Saint-Gall pour se protéger ensemble contre les conséquences d'une maladie ou d'un accident. Depuis, nos conditions de vie ont beaucoup changé, mais pas le besoin fondamental à la fois de se faire accompagner dans sa santé et assurer pour affronter la maladie. C'est pourquoi les valeurs de cette époque fondatrice sont profondément ancrées dans l'ADN de notre entreprise: la solidarité, le fait de se serrer les coudes, l'esprit de partenariat. Tout comme l'ambition de contribuer activement à façonner l'avenir.

Nous voulons permettre à nos clientes et clients d'avoir accès à des soins de santé à la fois de haut niveau et abordables. Nous restons unis, toujours aux côtés de notre clientèle, et l'histoire de la CSS se poursuit cette année aussi dans un esprit de partenariat et de solidarité.



**Bernard Rüeger**  
Président du conseil  
d'administration



**Philomena Colatrella**  
CEO

# Jalons de 2023

## Innovation

### Premier «Innovation Day» à Lausanne



Avec son «Innovation Day», la CSS fête une première réussie à Lausanne. La journée est placée sous le signe des échanges entre la CSS et les start-up de cybersanté que la CSS soutient dans le cadre de son programme «Future of Health Grant».

## Finances

### Le succès malgré un contexte difficile

En dépit de la volatilité des marchés financiers et des coûts de prestations élevés, la CSS tire un bon bilan de l'année et présente un résultat de 39,1 millions de francs.

## Conseil d'administration

### Un nouveau président, deux nouvelles membres du conseil d'administration

Les déléguées et délégués de la CSS Association ont élu Bernard Rüeger nouveau président du conseil d'administration. Andrea Berlinger Schwyter et Barbara Senn ont par ailleurs rejoint le conseil d'administration.

## Communication

### Gérer son temps de vie avec davantage de conscience



Dans sa nouvelle campagne publicitaire, la CSS a mis l'accent sur des questions existentielles. Elle souligne ainsi son rôle de partenaire santé et sensibilise à la nécessité d'aborder avec davantage de conscience son propre temps de vie.



[tempsdevie.css.ch](https://tempsdevie.css.ch)

## Services

### Aide aux personnes souffrant de COVID long



La CSS propose désormais des conseils en cas de COVID long. L'offre provient du programme interne «Kickbox», grâce auquel la CSS soutient les innovations de ses collaboratrices et collaborateurs.

## Direction générale du Groupe

### De nouveaux visages à la tête de l'entreprise

Rudolf Bruder rejoint la CSS en qualité de chef de la division Finances du Groupe. Thomas Kühne devient le nouveau chef de la division ICT, Data & Operational Excellence du Groupe.

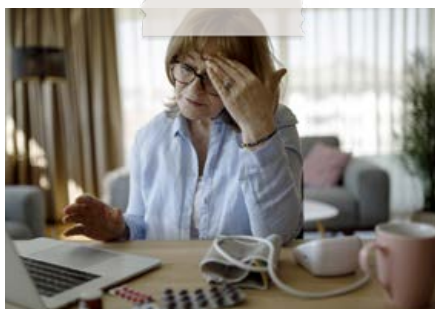
## Ressources humaines

### Contrôle de l'aptitude numérique récompensé par l'or

La CSS décroche l'or pour le «contrôle de l'aptitude numérique» de son personnel, récompense décernée par le célèbre américain Brandon Hall Group.

## Etude sur la santé CSS

### La tendance négative s'accroît



La population suisse se sent en moins bonne santé qu'avant la pandémie de COVID-19. Voilà ce que révèle la troisième étude sur la santé de la CSS. Une nette détérioration de l'état de santé est constatée chez les personnes de plus de 65 ans.



[css.ch/etudesante](https://css.ch/etudesante)

## Innovation

### Lancement du «CSS Coin»

Dans le cadre de son programme de récompense «active365», la CSS lance le «CSS Coin» dans quatre cantons. Grâce au «Coin», les personnes assurées à la CSS peuvent faire des achats de produits ou de services à prix avantageux auprès de partenaires locaux, par exemple dans des magasins de sport, des pharmacies, des piscines ou des centres de fitness.

## CSS Institut

### Récompensé par un prix scientifique



Le CSS Institut a reçu le prix scientifique de la «Deutsche Gesellschaft für Gesundheitsökonomie» pour sa publication de recherche sur les réductions individuelles de prime.



[css.ch/institut](https://css.ch/institut)

## Clientes et clients

### Plateforme de santé

La plateforme de santé «Well», lancée conjointement par la CSS, a été complétée en 2023 par de nouvelles offres: recherche de pharmacies, recherche de génériques ou conseiller numérique pour les maladies chroniques.

## Suisse romande

### Lausanne-Vennes fête ses 10 ans



La CSS a célébré les 10 ans de son siège romand, à Lausanne-Vennes. Le site construit en 2013 a permis de rassembler 500 collaboratrices et collaborateurs issus de 49 services.

## Exercice 2023

# Position de leader sur le marché consolidée, maîtrise des dépenses confirmée

Grâce à un grand nombre de nouveaux clients et de nouvelles clientes, la CSS a renforcé sa position de leader dans l'assurance de base. Dans le même temps, elle a de nouveau réduit ses frais administratifs en 2023, confirmant ainsi sa maîtrise des dépenses.



# La CSS s'affirme dans un environnement exigeant

**Malgré les défis de 2023, la CSS peut se féliciter d'un exercice réussi: avec un résultat d'entreprise de 39,1 millions de francs, elle repose sur une base financière solide. Au 1<sup>er</sup> janvier 2024, 1,7 million de clientes et clients étaient assurés à la CSS, qui consolide ainsi sa position de leader du marché. Par ses services innovants, ses investissements dans des start-up et ses partenariats, elle emprunte de nouvelles voies dans le domaine des soins médicaux.**

Outre les coûts de la santé élevés, l'année 2023 a été marquée par un environnement économique exigeant lié au tassement de la conjoncture et du pouvoir d'achat et à la hausse des taux d'intérêt. Malgré ce contexte difficile, la CSS a fait preuve d'une grande robustesse. Elle clôture l'année 2023 avec un bénéfice de 39,1 millions de francs. Les recettes de primes se sont montées à 7 milliards de francs. Un résultat actuariel convaincant dans l'assurance complémentaire et une discipline stricte en matière de coûts sont la base du bon exercice de 2023.

## Des coûts de prestations toujours croissants

Dans l'assurance de base, la demande en prestations médicales est constante et a marqué l'activité principale. Les opérations qui n'avaient pas pu avoir lieu les années précédentes en raison de la pandémie ont été rattrapées. A cela s'ajoutent les effets de la vague de grippe de fin 2022. Les dépenses en médicaments et en consultations médicales ont augmenté. Par ailleurs, de plus en plus de médicaments chers ont été prescrits. Tout cela s'est répercuté sur le Combined Ratio: dans l'assurance de base, il s'élève à 104,1%. Une valeur dépassant 100% signifie que les coûts sont supérieurs aux primes.

## Les coûts de prestations ont grimpé de 8,0%

Les charges de sinistres et de prestations dans l'assurance de base se sont montées à 5,73 milliards de francs en 2023. La CSS a ainsi payé 22,82 millions de francs par jour ouvré pour les prestations médicales, soit une augmentation quotidienne de 1,61 million de francs par rapport à l'année précédente et de 8,0% en comparaison annuelle. Les traitements médicaux ambulatoires (18,5%), stationnaires (20,0%), les prestations hospitalières ambulatoires (12,7%) ainsi que les coûts de médicaments (23,3%) représentent en tout près de trois quarts de l'ensemble des dépenses.

## Résultat réjouissant sur les marchés financiers

Il y a une année, le résultat des placements était négatif en raison de la guerre en Ukraine, de l'inflation et du revirement des taux d'intérêt. En 2023, la situation s'est éclaircie, les marchés financiers s'étant sensiblement redressés. Avec 2,9%, le rendement des placements s'est révélé réjouissant.

## Position de leader sur le marché renforcée

Au 1<sup>er</sup> janvier 2024, la CSS enregistrait 1,70 million de clientes et clients, dont 1,52 million de personnes assurées dans la base. Elle a ainsi consolidé sa position de leader du marché. Elle a acquis environ 24 800 nouvelles clientes et nouveaux clients sur l'ensemble de ses produits d'assurance. Dans l'assurance obligatoire des soins, la CSS a accueilli quelque 29 500 nouvelles personnes assurées.

## Une grande maîtrise des dépenses concernant les frais administratifs

La politique financière de la CSS a toujours été de maintenir au niveau le plus bas possible ses charges d'exploitation. Le taux de frais administratifs a pu être progressivement réduit depuis 2013. A l'échelle du Groupe, la valeur de 2023 (7,2%) était de 0,3% inférieure à celle de 2022. Bien que le nombre de personnes assurées ait fortement progressé ces dernières années, les frais administratifs n'ont pas augmenté dans la même proportion grâce aux mesures visant à augmenter l'efficacité et l'automatisation ainsi qu'à une gestion consciencieuse de l'argent des primes. Dans l'assurance de base, les frais administratifs représentaient 3,9%, un taux très bas. La CSS fait ainsi partie des assureurs-maladie les plus efficaces de Suisse. Elle occupe la position de leader parmi les grands assureurs depuis des années.

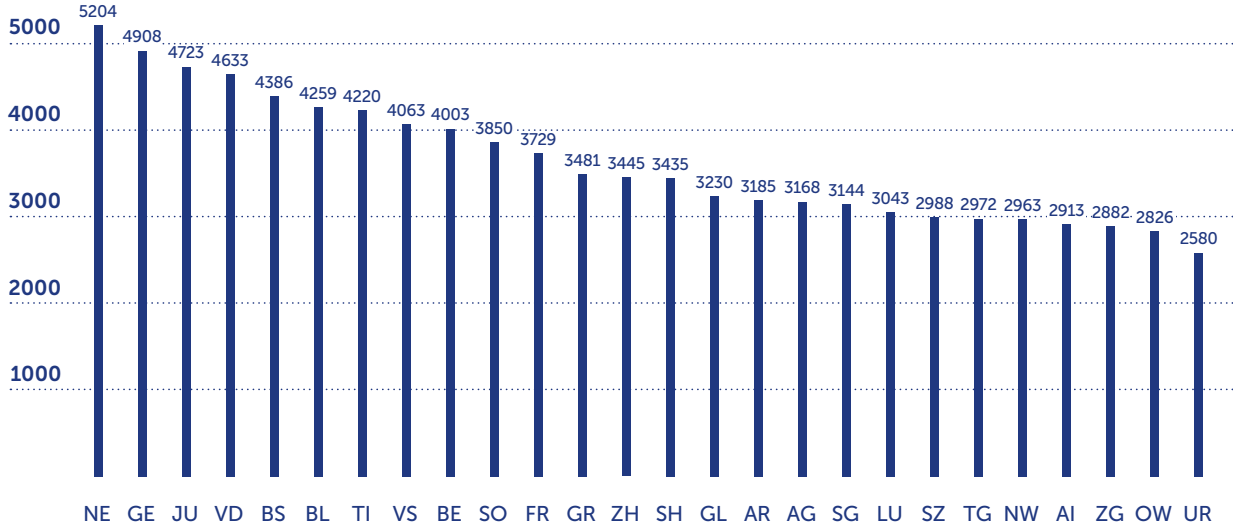
## Le contrôle des factures évite des millions de francs de dépenses

En 2023 aussi, la CSS a pris des mesures afin de freiner la hausse des coûts de la santé dans l'assurance de base et les assurances complémentaires. Cela a permis de réaliser des économies de 1,25 milliard de francs. Toutes ces mesures ont un impact positif pour les personnes assurées: sans ces efforts, les primes auraient augmenté d'environ 18% de plus.

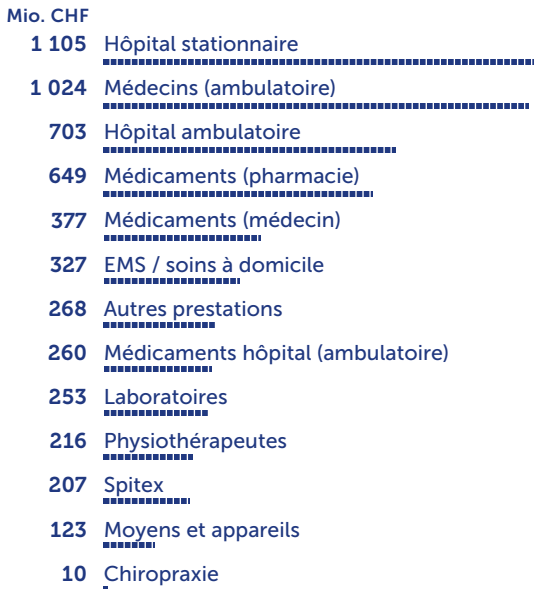
Le contrôle minutieux des 23,4 millions de factures reçues a permis de réaliser les plus grandes économies, évitant environ 797 millions de francs de dépenses injustifiées. La CSS profite à cet égard de son niveau avancé de numérisation: environ 84% de toutes les factures sont contrôlées de manière entièrement automatique, grâce à l'intelligence artificielle. Des collaboratrices et collaborateurs contrôlent manuellement les factures complexes.

Un pilier important du contrôle des factures est la lutte contre la fraude à l'assurance. Une équipe de seize personnes examine systématiquement les irrégularités. En 2023, elle a traité 280 cas de fraude et de facturation incorrecte. De cette manière, la CSS a empêché que des médecins, des organisations de soins à domicile et des physiothérapeutes aient indûment perçu des prestations pour un montant de plus de 36 millions de francs.

**Coûts moyens en 2023 par tête et par canton**  
Coûts des prestations LAMal (en CHF)



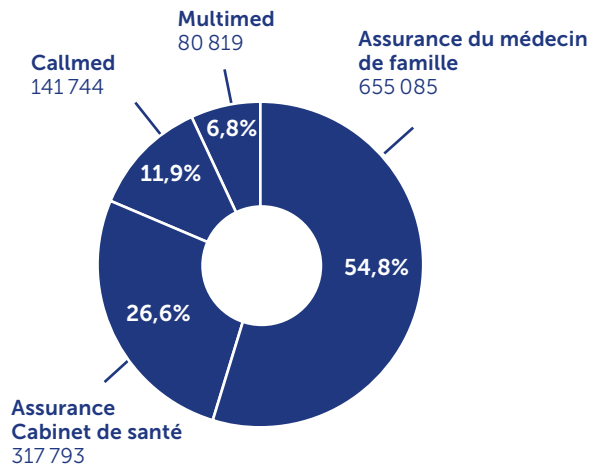
**Répartition par fournisseur de prestations en 2023**  
Prestations LAMal nettes (en millions de CHF)



Les prestations nettes de la CSS dans l'assurance de base (LAMal) pour l'exercice 2023 se sont montées au total à 5,5 milliards de francs.

**Répartition selon les modèles alternatifs d'assurance en 2023**

Nombre de personnes assurées  
(en chiffres absolus et en %)



Sur quelque 1,5 million de personnes assurées AOS en 2023, 1,2 million de personnes avaient opté pour un modèle alternatif d'assurance (MAA).





# Recharger les batteries entre amies

Melanie Baumgartner et ses amies Natascha et Ramona sont souvent en déplacement, que ce soit dans le cadre professionnel ou privé. Trouver du temps pour se voir n'est pas toujours facile. Comme toutes trois savent à quel point leurs rencontres leur font du bien, elles en organisent régulièrement. Le temps passé ensemble leur procure de l'énergie, de la motivation et de l'inspiration et leur permet de souffler. La tradition préférée de Melanie est de commencer le week-end par un brunch maison. Quatre à cinq fois par année, elle invite Natascha et Ramona chez elle.

Afin de pouvoir passer le plus de temps possible avec ses proches, Melanie cherche souvent la solution la plus efficace. Elle aime régler les choses rapidement et sans prise de tête. C'est pourquoi elle utilise volontiers l'application «Well», que la CSS a coconçue. «Well» donne à ses clientes et clients un accès simple aux offres de santé, réduit leur charge administrative et améliore les processus entre tous les fournisseurs de prestations.

Pendant le brunch, les amies discutent de tout et de rien, des tendances en matière de fitness aux sujets plus sérieux. L'essentiel est de passer un bon moment. Les trois copines adorent rigoler ensemble, selon la devise «rire, c'est bon pour la santé».

Passer du temps ensemble



## Melanie et Natascha

Les deux cousines  
aimaient déjà grignoter  
ensemble en 1996,  
ici lors de l'anniversaire  
de leur grand-maman.



En savoir plus sur Melanie  
et ses amies  
[report2023.css.ch/fr/melanie](https://report2023.css.ch/fr/melanie)

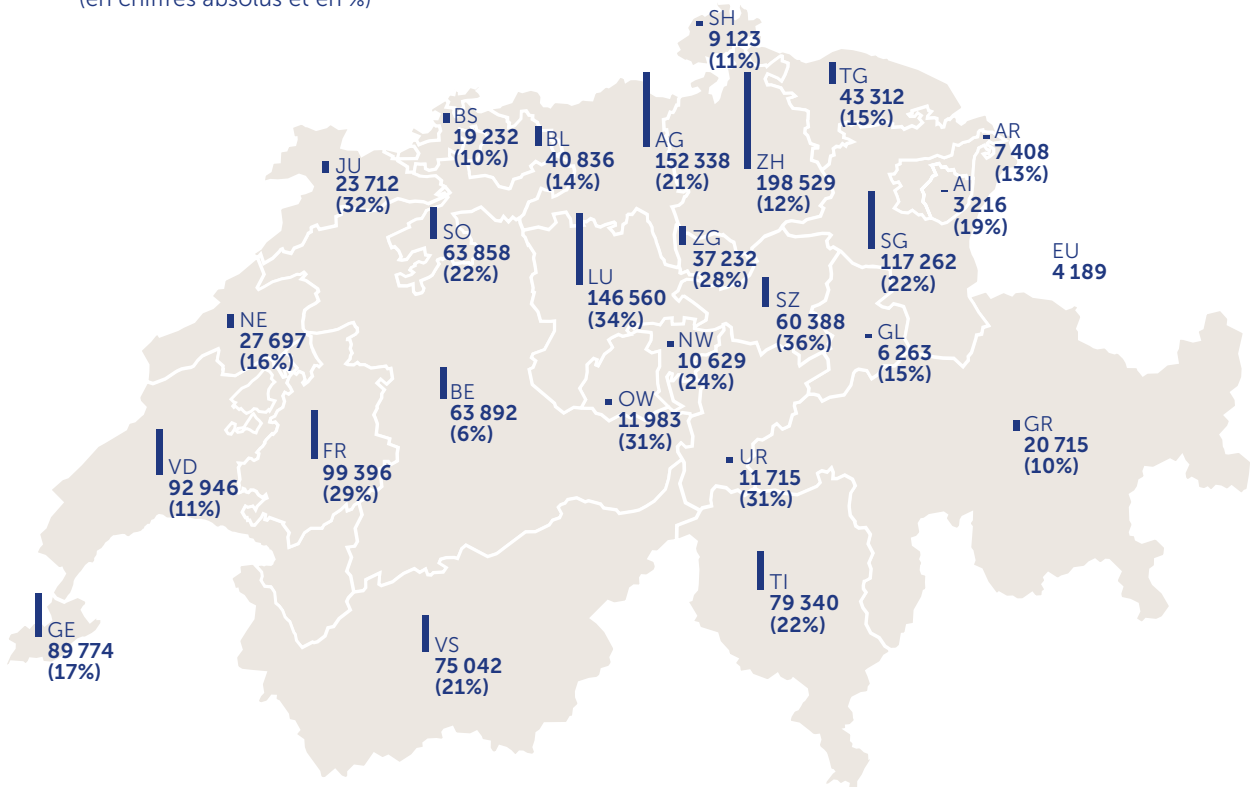
### Les mesures visant à freiner les coûts ont un effet

Outre le contrôle des factures, la CSS a réalisé des économies supplémentaires de 414 millions de francs. Grâce aux consultations de télémédecine au lieu de consultations médicales, 39,7 millions de francs ont été économisés et, grâce aux demandes de restitution auprès d'entreprises pharmaceutiques, les économies se chiffrent à 36 millions de francs.

Différentes offres de santé, comme les thérapies en ligne en cas de symptômes dépressifs, de troubles anxieux, de problèmes de sommeil ou de douleurs ainsi qu'un accompagnement en cas d'hypertension ou d'insuffisance cardiaque, ont aussi contribué aux économies.

### Portefeuille-clients en 2023

Nombre de personnes assurées LAMal (en chiffres absolus et en %)



## Engagement dans la politique de la santé

Sur le plan systémique également, la CSS contribue à freiner la hausse des coûts de la santé. Elle s'engage pour des réformes du système de santé qui limitent la croissance des coûts et réduisent les mauvaises incitations. Au cours de l'année sous revue, elle a notamment soutenu l'introduction d'un nouveau tarif médical et le financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires (EFAS). Le Parlement a adopté l'EFAS en 2023 après quatorze années en consultation. Celui-ci entrera en vigueur au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2028.

Le numérique a un énorme potentiel: il augmente l'efficacité et contribue à maintenir la viabilité financière du système de santé. En 2023, la Confédération a adopté une stratégie numérique, qui sera mise en œuvre dans les dix prochaines années. La CSS s'investit partout où son savoir-faire est demandé.

## 24 millions de francs pour les personnes assurées en complémentaire

La CSS fait profiter de différentes manières ses clientes et clients des excédents résultant des assurances complémentaires. Par exemple, l'application «active365» récompense un mode de vie actif. Elle permet aux clientes et clients de collecter des points dans les domaines de l'alimentation, de l'activité physique, de la pleine conscience et de la santé mentale. Les personnes disposant d'une assurance complémentaire peuvent convertir ces points en argent, en faire don ou les utiliser sur la plateforme d'offres «enjoy365». Cette dernière propose des produits de qualité pour la santé à des conditions préférentielles. En 2023, la CSS a versé 24 millions de francs à ses clientes et clients, dont 14,5 millions de francs dans le cadre d'«active365». Les produits sur «enjoy365» ont quant à eux été subventionnés à hauteur de 9,5 millions de francs.

Les deux applications suscitent un grand engouement. Environ 112 000 clientes et clients ont utilisé «active365» en 2023, soit une augmentation de 40% par rapport à l'année précédente. En une année, près de 170 000 commandes ont été passées sur «enjoy365».

En 2023, la CSS a en outre lancé le «CSS Coin», qui s'intègre dans les applications CSS existantes: les points récoltés sur «active365» permettent d'acheter des «Coins» sur la plateforme d'offres «enjoy365». Un «Coin» équivaut à un franc. La CSS subventionne les «Coins» à hauteur de 30%. On peut les faire valoir dans les cantons d'Argovie, de Lucerne, de Schwytz et de Vaud auprès de différents partenaires tels que des drogueries, des piscines ou des magasins de sport. L'offre devrait être étendue à toute la Suisse.

## Se concentrer toujours plus sur notre clientèle

Les clientes et clients souhaitent pouvoir contacter facilement leur assureur, que ce soit par téléphone, par lettre, par voie numérique ou sur place dans une agence CSS. C'est pourquoi la CSS a continué d'investir dans ses diverses interfaces clients en 2023.

A la fin de l'année, plus d'un million de personnes assurées utilisaient le portail client numérique «myCSS» et l'application qui y est liée pour consulter leurs documents, voir en un coup d'œil ce que l'assureur rembourse et envoyer des factures. En 2023, la CSS a modernisé le portail afin de rendre son utilisation encore plus intuitive et simple. Après une phase de test en 2023, la nouvelle plateforme sera disponible en avril 2024.

En plus du portail client, le Centre de Service-clientèle, avec ses trois sites à Lucerne, Lausanne-Vennes et Breganzona, est un point de contact important pour les 1,7 million de personnes assurées. Pour faire face aux demandes croissantes et réduire le temps d'attente, la CSS a recruté du personnel supplémentaire et amélioré les processus au cours de l'année sous revue.

Avec 101 agences dans toute la Suisse, la CSS dispose en outre d'un vaste réseau d'agences connecté, qu'elle modernise progressivement. Elle s'assure ainsi que les personnes peuvent recevoir des conseils même dans les régions périphériques. Afin d'adapter l'expérience de conseil personnelle aux besoins et de l'uniformiser, la CSS a développé son approche.

## De nouvelles voies en matière de soins médicaux

La CSS s'engage sur différents plans en faveur de soins médicaux de haute qualité et efficaces en termes de coûts. Afin de mieux coordonner l'interaction entre les différentes instances d'un traitement, la CSS et plusieurs partenaires ont lancé «Well», un premier point de contact numérique pour les questions de santé. En 2023, l'appli «Well» a été complétée par une dizaine de nouvelles fonctions, comme la recherche de génériques ou de pharmacies, une liste des allergies et la commande de médicaments en ligne. Fin 2023, environ 24 700 personnes assurées utilisaient régulièrement l'appli.

La CSS élargit continuellement ses prestations de santé et poursuit son développement pour devenir la partenaire santé de ses assurées et assurés. Afin de pouvoir encore mieux conseiller la clientèle, un programme avec des coaches de santé a vu le jour il y a environ une année. L'offre a été étoffée durant l'année sous revue: désormais, les coaches de santé CSS proposent des conseils complets aux personnes souffrant du COVID long.



## Investissements dans des start-up innovantes

La CSS investit dans des start-up qui font progresser le système de santé grâce à leurs solutions innovantes. En 2023, elle a effectué quatre investissements. L'entreprise «Entyre» emploie des proches aidants et les soutient dans leur tâche au moyen de formations et d'un logiciel. La société «Marta GmbH» gère une plateforme pour le personnel soignant sur laquelle ce dernier peut proposer ses services aux personnes ayant besoin de soins. «DasLab» a quant à lui développé une plateforme numérique qui met en réseau les prestataires de santé, les patientes et patients ainsi que les laboratoires et permet l'accès à des tests de diagnostic médicaux. La start-up «Kranus Health GmbH» développe des thérapies numériques dans le domaine de la santé masculine.

Enfin, la CSS a intensifié son engagement en faveur de start-up qui se trouvent en phase de création. En collaboration avec l'EPFL Innovation Park (une initiative de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne), elle a lancé le programme «Future of Health Grant». En 2023, ce projet a fêté sa première année d'existence. Parmi plus de 180 candidatures reçues, seize ont été sélectionnées durant l'année sous revue. Les start-up retenues reçoivent un soutien financier allant jusqu'à 50 000 francs et des coachings sur mesure.



## Clientes et clients

# Aux côtés de ses clientes et clients pour toute question en lien avec la santé

En tant que partenaire santé, la CSS s'engage en tout temps pour la santé de ses assurées et assurés. Avec ses nombreuses offres, elle leur permet de bénéficier de soins complets dans toutes les situations de la vie. Et en cas de questions ou de problèmes, elle s'assure de pouvoir leur offrir un conseil personnalisé.

# Nouveau design pour les agences CSS

**La CSS a toujours attaché une grande importance au conseil personnalisé. C'est pourquoi elle détient un vaste réseau d'agences partout en Suisse.**

Les 101 agences de la CSS emploient plus de 500 collaboratrices et collaborateurs qui entretiennent un contact étroit avec la clientèle, un concept qui a fait ses preuves durant des décennies. Avec les années, cependant, les besoins des personnes assurées ont changé. Le monde du travail a lui aussi connu de profondes mutations. La CSS souhaite par conséquent réorganiser son réseau d'agences au cours des prochaines années, afin de s'adapter à l'évolution des besoins de la clientèle ainsi qu'à ceux de ses collaboratrices et collaborateurs.

## Une atmosphère amicale et accueillante

On distingue désormais quatre formats d'agence, allant des grandes agences situées en zone urbaine aux petites agences situées en zone rurale. La modernisation du réseau d'agences entraîne plusieurs changements, dont le remplacement des nombreux bureaux individuels par des open spaces favorisant les échanges. Des salles séparées sont disponibles pour les entretiens. Le nouveau concept d'agence, qui se trouve déjà dans la phase de mise en œuvre, reflète davantage le rôle de la CSS en tant que partenaire santé. Il y règne une atmosphère amicale et accueillante, notamment avec l'aménagement d'un «health bar» dans les grandes agences, où une boisson saine est servie aux clientes et clients à leur arrivée.

## Restructuration du processus de conseil

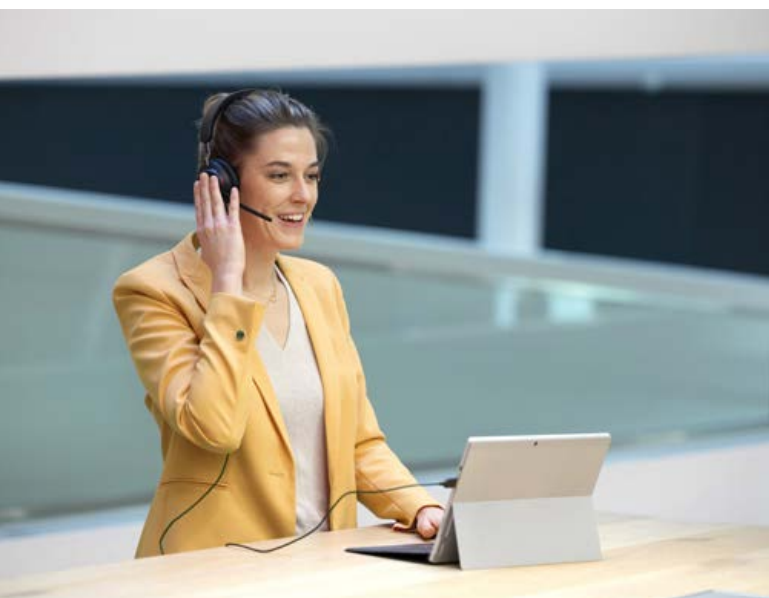
En 2023, afin de rendre l'expérience de conseil plus uniforme et davantage en adéquation avec les besoins de la clientèle existante et future, la CSS a amélioré son approche de conseil et l'a harmonisée dans toute la Suisse. Un outil numérique a été introduit: une représentation visuelle simple de la gamme d'offres de la CSS, adaptée aux besoins de la clientèle, est venue optimiser l'approche de conseil. Ainsi, les clientes et clients peuvent découvrir un éventail de produits et services taillés sur mesure, de manière ludique et facilement compréhensible. La gamme de produits va de l'assurance de base et des diverses assurances-maladie complémentaires aux services de santé complets de la CSS, en passant par d'autres offres comme l'assurance de l'inventaire du ménage ou l'assurance voyages. La nouvelle approche de conseil uniforme de la CSS offre une plus-value notable pour les clientes et clients, ainsi que pour les conseillères et conseillers, en plus d'accroître la transparence et la qualité des conseils. Elle est déjà utilisée dans plusieurs agences générales CSS et pourra être utilisée dans toutes les agences en 2024.



# Les coaches de santé soutiennent les personnes assurées

**La Gestion de la santé de la CSS a été réorganisée en 2023, et diverses offres ont vu le jour. Les personnes assurées ont ainsi accès à la meilleure prise en charge possible.**

En tant que partenaire santé, la CSS s'engage depuis des années pour ses clientes et clients dans les trois domaines clés «rester en bonne santé», «guérir» et «vivre avec une maladie». Afin de mieux répondre à cette exigence, elle a restructuré sa Gestion de la santé en 2023. En plus de l'accompagnement personnalisé des patients pour les personnes qui se trouvent dans une situation de santé difficile, des coaches de santé se tiennent également à la disposition des personnes assurées. L'offre, facile d'accès, s'adresse aux personnes qui ont des questions sur des sujets de santé spécifiques.



## Premier conseil personnalisé gratuit

Le principe est très simple: les coaches de santé, c'est-à-dire des spécialistes issus de différents domaines de la santé, répondent à toutes les questions d'ordre médical par téléphone du lundi au vendredi. Le premier conseil personnalisé gratuit a lieu avec une seule ou un seul coach. Les personnes qui appellent ne sont donc pas transférées d'un spécialiste à l'autre. En plus du contact téléphonique direct avec les coaches, il est possible de convenir d'un rendez-vous téléphonique en ligne. Certaines offres du domaine du coaching de santé peuvent également être réservées sous forme de cours en ligne en plusieurs parties, par exemple sur la gestion du stress, auxquels peuvent participer jusqu'à quinze personnes.



[css.ch/coach-sante](https://css.ch/coach-sante)

## Thérapies en ligne complémentaires

En plus du conseil personnalisé, des offres en ligne sont disponibles en tout temps. On trouve notamment la thérapie en ligne «velibra», qui s'adresse aux personnes souffrant de troubles anxieux qui ressentent de l'oppression ou de l'inquiétude. Durant six mois, cette thérapie fournit des techniques et des exercices. La thérapie psychologique en ligne «depexis®» a également pour objectif d'améliorer la santé. Au cours des prochaines années, la large offre de formations et de conseils se développera continuellement. Les services créeront des synergies afin d'accroître leur effet.



[css.ch/angoisse](https://css.ch/angoisse)



[css.ch/psychisme](https://css.ch/psychisme)

## La nouvelle offre pour le COVID long

L'origine de la nouvelle offre de conseil pour le COVID long n'est pas banale: elle est issue du programme d'innovation interne de la CSS «Kickbox», qui permet aux collaboratrices et collaborateurs de la CSS de développer de nouveaux produits et modèles commerciaux, puis de les mettre sur le marché en l'espace d'une année, suivant un processus en trois étapes. L'initiative de la nouvelle offre pour le COVID long est venue d'une collaboratrice de la CSS, qui a elle-même souffert des conséquences de cette maladie en 2021, tout comme sa mère. Elle s'est rendu compte qu'il y avait peu d'informations et d'aide pour les personnes concernées. Dans le cadre du programme «Kickbox», elle a donc élaboré différents contenus à ce sujet. Elle a également participé à la formation des coaches de santé pour le COVID long et à la création d'une base de données des connaissances.



[report2023.css.ch/fr/alma](https://report2023.css.ch/fr/alma)

Grâce à cet engagement, la CSS dispose aujourd'hui d'un service pour les patientes et patients qui souffrent du COVID long, dirigé par l'initiatrice de la «Kickbox». Dans le cadre du conseil en cas de COVID long, les personnes concernées sont accompagnées personnellement par les coaches de santé CSS pour retrouver une vie normale. C'est notamment possible grâce à la collaboration avec Altea Network, le seul réseau pour les personnes souffrant de COVID long dans l'espace germanophone. Altea est soutenu, entre autres, par la Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé et l'Office fédéral de la santé publique.

## Déterminer les besoins de la clientèle

En plus des offres de prise en charge des personnes assurées, la CSS cherche à améliorer les soins intégrés. Les soins médicaux font face à de grands défis: la hausse des coûts de la santé et l'augmentation des maladies chroniques requièrent davantage de soins intégrés. Dans le même temps, une pénurie de médecins et de personnel soignant se dessine à l'horizon. Le développement des soins intégrés est une préoccupation centrale de la CSS. La CSS s'engage pour une meilleure coordination et une mise en réseau numérique des multiples acteurs du système de santé, afin que ses clientes et clients bénéficient d'une prise en charge de meilleure qualité à moindre coût.

En 2023, la CSS a entrepris plusieurs démarches pour cerner de manière plus précise les besoins des clientes et clients et les intégrer au développement de ses produits d'assurance. Comme au cours des années précédentes, elle a identifié les besoins et les expériences des participantes et participants au sujet du système de santé, dans le cadre de sondages et d'échanges avec des groupes cibles.

Ces derniers se sont dit unanimement favorables à l'accessibilité à bas seuil et au recours à du personnel spécialisé compétent. Par contre, ils déplorent la faible interconnexion entre les fournisseurs de prestations et le manque de transparence dans l'échange d'informations sur les patientes et patients. Face à la hausse effrénée des coûts, la nécessité de trouver de nouvelles solutions, comme de recourir davantage à la télémédecine ou de valoriser les pharmacies en tant qu'interlocutrices pour les problèmes médicaux mineurs, s'impose.



Passer du temps ensemble



## Karin et Markus

En couple depuis 1997,  
Karin et Markus  
ont eu deux enfants:  
Anna et Jan.



En savoir plus sur  
la famille Oppliger  
[report2023.css.ch/fr/karin](https://report2023.css.ch/fr/karin)

## Valoriser les moments en famille

Karin et Markus Oppliger ont deux enfants et un chien. Leur fille Anna habite toujours à la maison, mais leur fils Jan vient de quitter le cocon familial. La famille se balade souvent dans la nature avec Cody, un berger australien.

Les membres de la famille partagent aussi la passion du sport. Anna s'entraîne assidûment pour devenir policière et, après une longue blessure, Karin envisage de refaire un semi-marathon. Markus préfère la tranquillité, mais il adore être au grand air, et les promenades avec Cody lui font du bien. En hiver, la famille aime dévaler les pistes de ski. Elle en profite, comme pour toutes ses activités sportives, pour collecter des «activePoints».

Le fait que les deux enfants sont devenus adultes a profondément chamboulé la vie de famille: avant, Karin jouait un rôle central dans la vie de ses enfants mais, aujourd'hui, elle n'est plus la première personne à qui ils s'adressent. Les échanges se font plus d'égal à égal, et le temps passé ensemble à table, avec Cody ou dans la superbe cuisine est d'autant plus agréable. Karin et Markus apprécient cette évolution. Ils sont fiers de l'indépendance de leurs enfants.



## Ateliers pour les fournisseurs de prestations

En 2023, la CSS n'a pas seulement recueilli l'avis de ses assurées et assurés. Elle a aussi mené des entretiens techniques avec les fournisseurs de prestations. Dans cette optique, des ateliers avec des fournisseurs de prestations des domaines des hôpitaux, des réseaux de médecins, des entreprises pharmaceutiques, des organisations de patientes et patients et des prestataires de télémédecine ont été organisés à Berne, à Lucerne, à Lausanne et au Tessin. Une des principales conclusions a été qu'il fallait remettre en question la diversité des modèles alternatifs d'assurance (MAA) actuels. De plus, les personnes qui ont pris part à l'atelier se sont dites convaincues que si les MAA étaient dotés d'un outil de tri efficace, éventuellement numérique, les lacunes de prise en charge pourraient être évitées.

Sur la base de ces échanges, la CSS entend poursuivre le développement des soins intégrés dans l'intérêt de ses clientes et clients, mais aussi des fournisseurs de prestations.

## Développement de la plateforme numérique «Well»

Les outils numériques gagnent en importance pour toutes les questions de santé. Avec le lancement de la plateforme de santé numérique «Well» en mai 2022, la CSS a franchi un pas important en ce sens. La plateforme offre de nombreuses fonctionnalités pratiques.

En 2023, les personnes assurées à la CSS ont été nombreuses à utiliser le Symptom Checker (49 000 visites), la recherche de médecins (41 000) et la possibilité de créer un dossier personnel pour enregistrer des documents de santé (56 000).

«Well» propose toutefois de nombreuses autres fonctionnalités pour aider les utilisatrices et utilisateurs à mieux s'orienter dans le système de santé suisse. Rien qu'en 2023, une dizaine de nouvelles fonctions se sont ajoutées à la plateforme, dont la recherche de génériques, la recherche de pharmacies, la liste des allergies, la commande de médicaments en ligne et la fonction «Mon assistant». Celle-ci permet aux utilisatrices et utilisateurs de voir en un coup d'œil les prestations qu'ils peuvent utiliser avec l'appli «Well» selon leur modèle d'assurance.

Néanmoins, avec les services actuels, le développement de «Well» est loin d'être terminé. La plateforme continuera d'évoluer au cours des prochaines années, afin d'accompagner encore mieux les utilisatrices et utilisateurs. De nouveaux fournisseurs de prestations se joindront également aux fournisseurs existants.

La plateforme de santé numérique «Well» a été lancée par différents acteurs du domaine de la santé, dont des assureurs-maladie, des pharmacies et des prestataires de télémédecine. Fin 2023, elle comptait déjà 80 000 personnes assurées à la CSS et plus de 4800 médecins en Suisse. La plateforme de santé améliore surtout l'efficacité des interfaces et rend ainsi plus avantageux les processus du système de santé.



App Store



Play Store

# Le portail client «myCSS» fait peau neuve

**Depuis son lancement en 2014, le portail client «myCSS» est devenu le point de contact principal pour les personnes assurées. La plateforme va être complètement remaniée.**

En 2014, les portails clients numériques étaient encore une nouveauté dans la branche de l'assurance-maladie. Grâce à son esprit de pionnière, la CSS a fait un bond de géant dans les échanges numériques avec ses clientes et clients. Aujourd'hui, la plupart des grands assureurs disposent d'une telle offre.

Actuellement, le portail de la CSS compte plus d'un million d'utilisatrices et d'utilisateurs. Il existe aussi depuis le début sous forme d'appli. Grâce à «myCSS», les clientes et clients ont toujours accès à leurs décomptes, peuvent transmettre leurs factures en ligne et vérifier leur couverture d'assurance en tout temps.

En raison du grand nombre d'utilisatrices et d'utilisateurs, les exigences ont considérablement augmenté au cours des dernières années, et cela va s'accroître. C'est pourquoi la CSS a décidé de remanier en profondeur son portail client. L'aspect visuel du portail sera mis au goût du jour, et l'organisation des informations sera entièrement repensée. De plus, la structure technique de la plateforme sera adaptée aux dernières tendances informatiques.

## Simple et intuitif

L'objectif est de rendre encore plus simple et intuitive l'utilisation de «myCSS» pour les personnes assurées grâce à une présentation et à des performances optimales sur tous les appareils. L'accent est toujours mis sur les besoins de la clientèle et sur plusieurs nouvelles fonctions, dont une page d'accueil personnalisée, une carte d'assurance

numérique et des liens menant à différents programmes de santé. Les fonctions principales sont aussi optimisées afin de simplifier la vie des personnes assurées, notamment avec le suivi des factures transmises, l'intégration des factures originales et la présentation détaillée des décomptes de prestations.

Ainsi, grâce à «myCSS», les clientes et clients pourront encore mieux s'orienter dans la «jungle» du système de santé. Après une phase de test en 2023, la nouvelle plateforme sera disponible au cours du premier semestre 2024.



[mycss.ch](https://mycss.ch)

## Le Centre de Service-clientèle est fortement sollicité

Outre «myCSS», le Centre de Service-clientèle (CSC) joue un rôle central avec ses trois sites de Lucerne, Lausanne-Vennes et Breganzona. Il s'agit du point de contact des personnes assurées pour les demandes écrites (électroniques ou par courrier) et, surtout, pour la communication par téléphone. En 2023, les 398 collaboratrices et collaborateurs des trois sites ont traité environ trois millions de demandes, ce qui fait du CSC un point de contact indispensable pour les personnes assurées.

Au cours de l'année sous revue, le CSC a réussi à réduire les temps d'attente grâce à une augmentation de personnel et à des améliorations organisationnelles et techniques. En 2024, le CSC gagnera encore en efficacité. Il est notamment prévu d'introduire une solution technique pour identifier les personnes qui demandent des renseignements, ainsi que de nouvelles fonctionnalités en self-service.

## «active365» et «enjoy365»

La CSS ne ménage pas ses efforts pour assurer un conseil exhaustif aux personnes assurées, tout comme elle les encourage à adopter un mode de vie sain. En utilisant l'application «active365», les clientes et clients dès 16 ans qui ont une assurance complémentaire peuvent obtenir des récompenses pour leur mode de vie sain. L'appli propose en tout temps de nombreux programmes dans les domaines de l'alimentation, de l'activité physique, de la pleine conscience et de la santé mentale, qui permettent de récolter des «activePoints» d'une valeur pouvant atteindre 600 francs par année. En 2023, 112 000 personnes assurées ont récolté 176 millions d'«activePoints», ce qui s'est traduit par le versement de 14,5 millions de francs.



[enjoy365.ch](https://enjoy365.ch)

## Payer avec les «CSS Coins»

En guise d'alternative au versement en espèces, les utilisatrices et utilisateurs ont la possibilité d'acheter des produits pour un mode de vie sain sur le shop santé «enjoy365». En plus d'un top deal quotidien, de nombreux autres produits sont proposés à des conditions spéciales. Les membres de la CSS Association bénéficient également d'un rabais supplémentaire de 10%.

En novembre 2023, la CSS a ajouté le «CSS Coin» à la plateforme d'offres «enjoy365». Le principe est très simple: avec les «activePoints» récoltés sur «active365», il est possible d'acheter des «CSS Coins» sur l'application «enjoy365» et d'obtenir ainsi un rabais de 30% de la CSS. Un «Coin» équivaut à un franc. Les «Coins» peuvent ensuite être utilisés auprès des entreprises partenaires affiliées. Il suffit pour ce faire de numériser le QR-code du partenaire «Coin» pour autoriser le paiement.

Il est actuellement possible de payer avec des «CSS Coins» chez plusieurs partenaires, comme des drogueries, des piscines couvertes et des boutiques de sport, dans les cantons d'Argovie, de Lucerne, de Schwytz et de Vaud. Dans les années à venir, l'offre devrait être progressivement étendue à toute la Suisse.



[css-coin.ch](https://css-coin.ch)



# Les solutions de santé numériques de plus en plus en vue

**Le CSS Health Lab étudie les nouvelles technologies numériques dans le domaine de la santé. En 2023 s'est achevée la deuxième période de recherche de quatre ans.**

Le CSS Health Lab est une initiative conjointe de la CSS, de l'EPFZ et de l'Université de Saint-Gall. Il a été fondé en 2015 pour devenir un centre de recherche de pointe en matière de thérapies numériques.

Des étudiantes et étudiants en psychologie et en informatique mènent conjointement au CSS Health Lab des recherches sur les nouvelles technologies applicables au système de santé avec des patientes et patients, des fournisseurs de prestations et des organisations de patients. Chaque période de recherche dure quatre ans.

Les applications, par exemple les applis destinées aux smartphones, ont pour but d'améliorer le comportement des gens en matière de santé. Elles aident les patientes et patients à mieux gérer leur maladie au quotidien et à détecter plus tôt les éléments qui peuvent nuire à leur santé.

Dans la mesure du possible, les résultats de la recherche sont transférés dans la pratique, afin de générer une plus-value supplémentaire pour les clientes et clients de la CSS. Le spin-off Resmonics, issu du CSS Health Lab, en est un exemple. Resmonics propose une technologie qui transforme les smartphones en un capteur médical permettant aux personnes souffrant de maladies des voies respiratoires de surveiller leur état actuel et de détecter lorsque celui-ci se dégrade.

## Lancement d'une nouvelle période de recherche

En septembre, le CSS Health Lab a entamé une nouvelle période de recherche de quatre ans. Le laboratoire est désormais sous la direction scientifique de Mia Jovanova. Bien que l'accent continue de porter sur la recherche technologique, la transformation des résultats de la recherche en produits et applications compétitifs sur le marché sera en ligne de mire. Concrètement, au cours des prochaines années, le CSS Health Lab se penchera davantage sur de nouveaux modèles commerciaux du marché de la santé. L'accent sera mis sur la longévité, par exemple dans le domaine de la détection précoce des maladies chroniques.



## SwissHealth Ventures SA

En 2020, la CSS a fondé SwissHealth Ventures SA. SwissHealth Ventures SA investit dans des start-up numériques qui sont actives dans le domaine de la santé ou qui renforcent l'activité principale de la CSS. De plus, de nouveaux modèles commerciaux devraient découler des technologies numériques dans les domaines de la prévention, du rétablissement, de l'accompagnement et des soins spécialisés. En 2023, quatre nouveaux investissements ont vu le jour:

### Advanced Diagnostics GmbH («DasLab»)

«DasLab» exploite une plateforme numérique qui met en réseau de manière simple à la fois les prestataires de santé, les patientes et patients ainsi que les laboratoires. Elle permet par ailleurs un accès universel à des tests de diagnostic. Outre un accès facilité aux diagnostics de laboratoire, cette approche peut améliorer durablement la qualité des soins de santé.



[daslab.health](https://daslab.health)

### Kranus Health GmbH

Cette entreprise développe des thérapies numériques dans le domaine de la santé masculine, notamment pour traiter les troubles de la vidange vésicale, les dysfonctionnements érectiles ou le cancer de la prostate. D'autres thérapies sont en cours de développement.



[kranushealth.com](https://kranushealth.com)

### Marta GmbH

«Marta» est un marché en ligne dédié à l'intermédiation de personnel de soins. La plateforme a pour but d'accompagner à domicile les personnes âgées.



[marta.de](https://marta.de)

### Entyre GmbH

L'approche d'«Entyre» est de mettre en œuvre des solutions techniques qui identifient et corrigent les soins inappropriés dans le système de santé. «Entyre» aide les patientes et patients, le corps médical et les assureurs à prendre des décisions plus éclairées. L'entreprise emploie des proches aidants en Suisse.



[entyre.de](https://entyre.de)

### «Future of Health Grant»

Depuis l'été 2022, la CSS et l'EPFL Innovation Park collaborent dans le cadre du programme d'innovation «Future of Health Grant» (FoHG). Ce partenariat soutient l'approche de la CSS visant à promouvoir l'innovation et fait le lien entre la recherche (CSS Health Lab) et le corporate venturing (Swiss-Health Ventures SA). L'objectif est d'encourager des start-up, notamment en Suisse romande, grâce à l'aide financière et au savoir-faire de partenaires de l'industrie. Le programme s'adresse aux start-up qui se trouvent entre la phase de création et le premier cycle de financement («série A»). Cette aide multiforme comporte une aide financière allant jusqu'à 50 000 francs par projet, sous forme de séances de coaching et de mentoring sur-mesure.

Parmi les plus de 180 candidatures reçues, seize start-up prometteuses ont été sélectionnées en 2023. En peu de temps, FoHG s'est établi comme une plateforme importante de la «médecine 3.0» en Suisse romande.

Fin septembre a eu lieu la rencontre annuelle du FoHG à l'EPFL. Les start-up sélectionnées lors de la première phase ont eu l'occasion de présenter leur modèle d'entreprise. Certaines d'entre elles ont pu faire état de progrès remarquables. Plusieurs nouveaux partenariats ont aussi été annoncés, notamment avec des hôpitaux, des réseaux de médecins, des assureurs et des instituts de recherche. Pour conclure, neuf autres start-up qui sont désormais soutenues par le programme d'innovation ont été présentées.



La start-up «Flow Neuroscience», soutenue par la CSS, propose une méthode de traitement des dépressions qui repose sur la stimulation du cerveau.



[flowneuroscience.ch](https://flowneuroscience.ch)

## Collaboratrices et collaborateurs

# Des collaboratrices et collaborateurs motivés : la clé de la satisfaction des personnes assurées

La qualification et la motivation du personnel constituent une ressource majeure et contribuent à la satisfaction de la clientèle. C'est pourquoi la CSS s'engage en faveur de conditions de travail et de formation optimales, d'une bonne conciliation entre les différents domaines de la vie ainsi que de salaires équitables.

# Un personnel épanoui à bien des égards

**En 2023, la CSS a reçu deux distinctions d'importance pour la récompenser de son engagement visant à renforcer les compétences de son personnel. De quoi souligner son rôle d'employeur particulièrement attrayant et moderne.**

Sur les 2895 collaboratrices et collaborateurs que compte la CSS, plus de 1000 personnes ont fait le «contrôle de l'aptitude numérique» en 2022 et 2023. Ce test facultatif comprend 165 questions réparties en sept thèmes tels que «Outils Office», «Infrastructure numérique» ou «Réseaux sociaux». Ce contrôle permet à la CSS de faire le point sur l'aptitude numérique de ses collaboratrices et collaborateurs, afin de combler les éventuelles lacunes.

## Double distinction pour le contrôle numérique

En 2023, la CSS a reçu deux distinctions d'importance pour cet engagement. Le célèbre groupe américain Brandon Hall lui a décerné la médaille d'or, soit la plus haute distinction, dans la catégorie «Best Advance in Competencies and Skill Development». Dans l'espace germanophone, l'«E-Learning-Journal» a récompensé cette même initiative en lui décernant un e-learning Award dans la catégorie Compétence numérique, soit la deuxième marche du podium sur 300 candidatures reçues. Le jury a notamment souligné le fait que les personnes participantes n'ont pas simplement reçu un questionnaire circonscrit, mais qu'elles avaient une grande marge de manœuvre pour évaluer leurs propres compétences numériques sur une base facultative, avant de pouvoir compléter leurs compétences par la suite grâce à des offres de formation ciblées.

## Un deuxième contrôle dans les starting-blocks

Le contrôle de l'aptitude numérique ayant rencontré un vif succès dans toute l'entreprise, la CSS a lancé une deuxième phase durant l'automne 2023: le contrôle des compétences de base non numériques. Ce nouveau test est également facultatif. Conçu comme un quiz, il met l'accent sur les thèmes du système de santé, de la partenaire santé et de l'approche centrée sur la clientèle. Cette nouvelle offre n'est pas un examen, mais entend offrir aux personnes participantes un outil pour identifier les points à améliorer dans le domaine non numérique. Elles peuvent ainsi élargir leurs connaissances en suivant des offres d'apprentissage ciblées.

Cette nouvelle façon de développer les compétences fait de la CSS une pionnière sur le marché de l'assurance. Elle assoit ainsi sa position d'employeur attrayant et mise sur un apprentissage tout au long de la vie aussi autonome que possible.



## «Moodtalk» pour un personnel en bonne santé

La CSS dispose d'une conception du management au sein de laquelle il est fermement établi que l'entreprise s'engage non seulement en faveur de l'aptitude professionnelle, mais aussi pour le bien-être de son personnel. A l'automne 2023 et pour la deuxième fois consécutive, la CSS a mené une enquête de santé facultative auprès de ses collaboratrices et collaborateurs. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise et vise à identifier d'éventuelles mesures nécessaires.

«Moodtalk», un logiciel qui favorise le développement de l'esprit d'équipe, constitue à cet égard un instrument important. Il renforce la confiance au sein des équipes grâce à des discussions ouvertes et honnêtes. La plateforme numérique montre très vite le potentiel de développement de la collaboration et l'état d'esprit du moment. Elle sert aussi de base pour un entretien d'équipe régulier. Les équipes définissent des règles de collaboration ciblées dans une charte et amorcent ainsi les changements. «Moodtalk» revêt aussi une grande importance auprès des apprenties et apprentis. Par ailleurs, le logiciel formule des suggestions visant à améliorer à la fois les compétences communicatives et collaboratives et la santé mentale, par exemple au travers d'échanges avec des spécialistes en psychologie.

La CSS ne s'arrête pas là et va encore plus loin pour le bien-être de ses collaboratrices et collaborateurs. Elle a créé différents canaux pour former les collaboratrices et collaborateurs, ainsi que les supérieures et supérieurs hiérarchiques, à la gestion de la santé mentale. Le séminaire sur l'autogestion et la résilience, auquel trente personnes participent chaque année, en est un exemple.

## Un environnement de travail moderne

Depuis le début de la pandémie de coronavirus en 2020, le monde du travail a connu une profonde évolution dans de nombreux domaines. Embrasant ce changement, la CSS poursuit son développement. Elle modernise progressivement les places de travail et crée les infrastructures nécessaires à un travail flexible.

Le partage des bureaux est un élément clé pour évoluer vers un nouvel environnement de travail et optimiser l'utilisation des bâtiments. Les collaboratrices et collaborateurs n'ont plus de place fixe et choisissent librement leur espace de travail. La CSS prévoit le déploiement progressif de ce concept à travers toute l'entreprise. Le site de Root et le nouveau site principal de Lugano, au Tessin, qui ouvrira en 2024, font figure de pionniers.

Le personnel sera étroitement intégré dans le processus de changement. A cette fin, la CSS a créé une communauté engagée de collaboratrices et collaborateurs qui partagent activement leurs idées.

Le coup d'envoi a été donné en août 2023 avec l'atelier «Expédition dans l'environnement de travail 2035», qui a permis d'aborder les six thèmes suivants: collaboration, espace, organisation, vie professionnelle et privée, technologie et modèles de travail. Les idées donneront une direction à suivre pour le développement à long terme de l'environnement de travail CSS. La nouvelle approche doit contribuer à dissiper le scepticisme qui subsiste encore à l'égard des nouveaux modèles de travail.

## Compatibilité entre les domaines de la vie

La CSS améliore constamment les conditions-cadres pour une conciliation optimale entre travail, famille et loisirs. Avec les modèles flexibles du temps de travail et le télétravail, elle tient compte des besoins personnels des collaboratrices et collaborateurs.

Par ailleurs, elle met au concours un maximum de postes à temps partiel, y compris à l'échelon des cadres, encourageant ainsi le top sharing, où deux personnes se partagent une fonction dirigeante.

La possibilité de prendre un congé sabbatique pour se consacrer pleinement à un projet ainsi que le soutien financier pour l'accueil extra-familial des enfants sont d'autres exemples de la manière dont la CSS facilite la conciliation entre la vie professionnelle et les autres domaines de la vie.

## Certifiée pour ses salaires équitables

En 2023, la CSS a de nouveau reçu le certificat «Fair Compensation» de l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) pour l'équité salariale au sein de l'entreprise. Ce modèle d'analyse conclut que la CSS respecte parfaitement l'équité salariale entre les femmes et les hommes et ne relève aucune différence salariale systématique.

La différence salariale effective entre les femmes et les hommes a de nouveau pu être réduite par rapport aux années précédentes et ramenée à 0,8%, preuve que l'égalité salariale s'inscrit dans les faits.

La comparaison des salaires entre les femmes et les hommes repose toujours sur l'équivalence des conditions de formation, d'expérience professionnelle, d'ancienneté, de niveau de compétence et de statut professionnel.







# Ensemble sur le Rhin

La vie d'Alma Baltic est marquée par le COVID long. Sa maladie a complètement bouleversé l'organisation familiale. Mère célibataire de trois enfants, elle a assumé le double rôle de mère et de père de famille jusqu'à ce que, soudain, c'est elle qui a dû compter sur l'aide de ses enfants à la suite de son infection au coronavirus, en particulier celle de Lejla, qui a elle aussi souffert du COVID long.

A cause de la maladie, le temps a pris une nouvelle signification pour Alma. Auparavant, elle était très active sur les plans privé et professionnel. Sa vie était trépidante. Depuis qu'elle est malade, elle sait combien il est important de prendre soin d'elle-même. Seules les personnes en bonne santé peuvent être là pour les autres. Pour autant, Alma ne laisse pas la maladie lui gâcher son optimisme.

Lejla lui a offert un stand-up paddle. Ensemble, elles naviguent sur le Rhin pendant l'été. «Quand je suis avec ma fille, je suis heureuse», raconte Alma. En faisant du stand-up paddle, elle apprécie surtout le temps passé avec ses enfants, leurs conversations calmes et leur proximité. Pour Alma, c'est ce qu'il y a de plus beau dans sa vie.

Passer du temps ensemble



## Alma et Lejla

Depuis 1995, Alma s'est assurée que sa fille ne manquait de rien. Soudain, les rôles se sont inversés. Atteinte du COVID-19, Alma a dû compter sur l'aide de sa fille Lejla du jour au lendemain.



En savoir plus sur  
Alma et Lejla  
[report2023.css.ch/fr/alma](https://report2023.css.ch/fr/alma)

## Diversité vécue

Pour la CSS, une diversité vécue et un état d'esprit inclusif sont des conditions importantes pour rester efficace, compétitive et pérenne. Pour donner encore plus de poids à ce sujet, la direction générale du Groupe a adopté le concept «Diversité et inclusion». Celui-ci concrétise la position de la CSS et met en œuvre des mesures en continu, dont une initiative de communication et de formation sur le thème de la diversité, de l'inclusion et des préjugés inconscients, l'augmentation du nombre de places de formation, le renforcement de la proportion de femmes aux échelons de cadre et de direction ainsi que la collaboration avec «myAbility», un programme de carrière pour les étudiantes et étudiants ainsi que les jeunes universitaires en situation de handicap ou souffrant d'une maladie chronique. La diversité vécue au sein du personnel de la CSS contribue également à mieux comprendre les besoins, tout aussi multiples, des clientes et clients de la CSS et à renforcer leur satisfaction.

## Des collaboratrices et collaborateurs très motivés

Une forte motivation au sein du personnel est essentielle pour assurer la satisfaction de la clientèle, ce qui est aussi vital pour le succès de l'entreprise. Avec 88% de participation à l'enquête auprès des collaboratrices et collaborateurs en 2023, la CSS montre qu'elle est sur la bonne voie dans ce domaine. La valeur totale de 83 points montre que la motivation est très élevée et supérieure à la moyenne de la branche. L'enquête constitue un socle important pour la direction générale du Groupe et les divisions afin de faire évoluer la stratégie d'entreprise, notamment dans les domaines de l'orientation sur la clientèle et de l'organisation du travail.

### Un excellent employeur

---

Sur la base d'une satisfaction des collaboratrices et collaborateurs supérieure à la moyenne, l'entreprise ValueQuest, spécialiste d'enquêtes auprès du personnel, a décerné à la CSS la distinction d'excellent employeur. Selon ValueQuest, une valeur de la motivation de 83 points, comme en atteste la CSS, est remarquable pour une entreprise de cet ordre.

---





# Valorisation de la formation professionnelle

**Depuis des années, la CSS se distingue comme une entreprise très active dans la formation professionnelle couvrant différents domaines. En 2023, elle a posé les bases pour donner du poids à la formation professionnelle.**

Entre 2012 et 2023, le nombre de places d'apprentissage et de stages à la CSS a plus que doublé, pour atteindre 120. La croissance la plus forte concerne les métiers de l'informatique, où le nombre de personnes en apprentissage est passé de 11 à 27 ces trois dernières années. Ce faisant, la CSS a nettement consolidé son rôle clé d'entreprise formatrice, assumant une responsabilité sociale significative grâce à son offre de formation professionnelle. Dans le même temps, la formation professionnelle contribue de manière ciblée à garantir la relève des spécialistes. Alors qu'on souffre d'une pénurie à cet égard, elle permet de planifier et de couvrir au mieux les besoins en personnel. C'est pourquoi la CSS garde chaque année plus de 60% des personnes diplômées ou ayant achevé leur apprentissage.

## Au-delà du statu quo

Afin de maintenir le niveau élevé de la formation professionnelle à l'avenir, la direction générale du Groupe de la CSS a renforcé en 2023 les ressources en personnel dans ce domaine. Ainsi, la formation professionnelle au sein de l'entreprise reste au diapason des exigences en constante augmentation. Cette approche s'inscrit dans l'objectif de transcender dans les années à venir l'actuel statu quo. D'une part, le nombre de places d'apprentissage doit être relevé à 150 d'ici 2026, ce qui correspond aux besoins des divisions du Groupe. D'autre part, de nouveaux profils professionnels doivent compléter le portefeuille. En 2023, deux places d'apprentissage en médiamatique ont été

proposées pour la première fois, et, l'année prochaine, il s'agira de compléter cet éventail avec un poste de «développeur/-euse de business numérique». La CSS souhaite ainsi s'assurer qu'elle saura recruter un nombre suffisant de jeunes talents, notamment dans les métiers MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique).

Cependant, la vision de la formation professionnelle de la CSS va au-delà des objectifs quantitatifs. Une modernisation importante est en effet prévue sur le plan qualitatif dans les années à venir. Des groupes d'apprentissage seront créés, et des camps d'apprentissage seront organisés dans toute la Suisse. De plus, l'accent sera mis sur la collaboration des apprenties et apprentis entre les différentes volées ainsi que sur l'apprentissage autonome et la collaboration active aux projets de la CSS.

## 100% de réussite

---

A la CSS, la qualité de la formation professionnelle se reflète également dans le taux de réussite aux examens de fin d'apprentissage. En 2023, pour la quatrième fois consécutive, la totalité des apprenties et apprentis ont achevé leur apprentissage avec succès. L'objectif d'un taux de réussite de 95% a été atteint pour la neuvième année consécutive et a même de nouveau été dépassé en 2023.

---

## Société et engagement

# Un engagement durable à tous points de vue

La philosophie de la CSS repose sur une démarche durable, que ce soit dans la réflexion ou dans l'action. Elle vise essentiellement à renforcer notre système de santé pour que les soins dispensés en Suisse restent accessibles et abordables pour toutes et tous à l'avenir.

# De la suite dans les idées

**La CSS continue d'avancer sur le chemin de la durabilité. Pour la première fois, un rapport distinct informe sur ses progrès en matière de développement durable.**

La durabilité fait partie de l'ADN de la CSS et est gravée dans sa philosophie: les activités du Groupe CSS «répondent à l'exigence de pérennité sociale, écologique et économique. De cette manière, le Groupe CSS entend contribuer à créer des valeurs au bénéfice de la société.»

La durabilité est donc une réalité à la CSS, qui déploie un large portefeuille d'activités et d'engagements dans ce sens. Un service dédié à la durabilité a été créé fin 2022. La CSS entend faire évoluer progressivement ses processus dans le domaine de la durabilité.

## Cinq domaines clés

L'année sous revue a permis de créer les conditions nécessaires à une future stratégie globale de développement durable. Une analyse de matérialité a conduit à définir cinq domaines clés: gestion de l'entreprise, collaboratrices et collaborateurs, individus et santé, environnement et climat, et système de santé. Une collecte ciblée de données permettra à la CSS de mesurer avec précision ses performances en termes de durabilité. Cela crée une base solide pour la prise de décisions stratégiques et les efforts déployés en faveur de la durabilité.

## Rapport sur le développement durable

Pour l'année sous revue, la CSS a publié un rapport distinct concernant le développement durable. Elle satisfait ainsi aux nouvelles exigences légales selon les art. 964a ss CO. Inspiré du modèle de la «Global Reporting Initiative» (GRI, bases du reporting 2021), il aborde les principaux thèmes de durabilité de la CSS.



[css.ch/durabilite](https://css.ch/durabilite)



[report2023.css.ch/rapport-developpement-durable](https://report2023.css.ch/rapport-developpement-durable)



# Réduction de la consommation d'électricité et des déchets

**En 2023, la CSS a donné une orientation plus durable à ses placements financiers. Le principe du «Stewardship» a notamment été utilisé à cet égard. La CSS a été le premier assureur-maladie à devenir membre de Swiss Sustainable Finance.**

Dans ses placements financiers, la CSS recourt moins à l'exclusion de certains titres. Elle s'appuie plutôt sur le principe du «stewardship», c'est-à-dire sur une allocation, une gestion et un contrôle responsables du capital. C'est ce qui a poussé la CSS à adhérer en 2023 au pool d'engagement de Sustainalytics, qui s'engage à promouvoir les activités de placements durables. De plus, la CSS fait usage dans la mesure du possible de ses droits de vote en Suisse et à l'étranger et travaille à cet effet avec deux partenaires spécialisés. La CSS a par ailleurs été le premier assureur-maladie à devenir membre de Swiss Sustainable Finance durant l'année sous revue. Cette adhésion permet d'organiser les placements en capitaux de façon plus durable, en continu.

## Réduction de la consommation d'électricité

La CSS mise aussi sur la durabilité pour le secteur immobilier. En collaboration avec le canton de Vaud, elle met sur pied par exemple un programme de réduction de la consommation d'électricité au siège principal de la Suisse romande à Lausanne-Vennes. Entre 2018 et 2023, celle-ci a été réduite de 17%. Par ailleurs, seules les énergies renouvelables sont désormais utilisées à Lausanne-Vennes et au siège principal de Lucerne. S'inspirant de ce qui a été fait à Lausanne-Vennes, la CSS élabore actuellement des mesures rapidement applicables, destinées à réduire la consommation électrique au siège principal de Lucerne.

Concernant les placements immobiliers, la CSS investit exclusivement dans de nouveaux bâtiments conformes au label «Minergie-P» ou similaires. Les investissements dans des bâtiments anciens situés en centre-ville restent toutefois possibles. En 2023, un terrain a été acheté à Zurich-Oerlikon pour un nouveau bâtiment qui répond aux normes requises.

## Moins de déchets produits

Même dans le cadre de la réduction des déchets, la CSS ne cesse d'instaurer des mesures afin de réduire progressivement son empreinte carbone. Dans les deux bâtiments principaux de Lucerne et de Lausanne-Vennes, les emballages jetables tels que les gobelets en carton ont été pour la plupart bannis. Cette règle s'applique aussi aux restaurants du personnel et aux cuisines d'étage sur les différents sites de la CSS.

### «Bike to work»

---

En mai 2023, 98 collaboratrices et collaborateurs ont participé à l'action «bike to work», atteignant ainsi un chiffre record. Ces 1302 jours passés à circuler à vélo ont permis de parcourir 15 702 kilomètres au total. Et tous ces kilomètres ont économisé 2261 kilos de CO<sub>2</sub>. La Gestion de la santé en entreprise de la CSS a soutenu cette action.

---

# La CSS s'engage pour une Suisse en bonne santé

**La population suisse se sent en moins bonne santé qu'avant la pandémie. C'est ce que révèle la quatrième étude sur la santé de la CSS, publiée en 2023.**

Cette étude sonde l'état de santé de la population suisse depuis 2020. La particularité de son approche est de tenir compte de la perception individuelle et des peurs subjectives liées à la santé et à la maladie, en plus du comportement en matière de santé. Dans le cadre de l'étude de 2023, l'institut de recherche Sotomo a interrogé 2432 personnes dans toutes les régions du pays durant le mois de juin.

## Les personnes âgées se sentent atteintes dans leur santé

Les résultats montrent que le pourcentage d'adultes qui ne se sentent pas en parfaite santé, voire malades, s'est stabilisé à un niveau relativement élevé (35%). Il est inquiétant de constater que près de la moitié des personnes de plus de 65 ans se sentent atteintes dans leur santé, et que le nombre de jours de maladie dans cette tranche d'âge a plus que doublé pour passer à 4,5 jours par année.

L'autre aspect essentiel du sondage concernait la santé mentale. Alors qu'en 2021, près des trois quarts de la population allaient toujours ou presque toujours bien sur le plan psychique, ce n'est plus le cas que pour deux bons tiers en 2023. Parmi les personnes interrogées plus jeunes, une légère amélioration du moral peut être constatée, mais la tendance reste négative dans la tranche d'âge de 36 à 65 ans.

## La qualité de vie prime le nombre d'années de vie

Le troisième sujet se penchait sur la durée de vie. Il apparaît clairement que la qualité est plus importante que la durée de vie. Pour 54% des personnes interrogées, une vie épanouie est citée en premier. Pour 44% d'entre elles, c'est la santé. Vivre longtemps est l'élément le plus important pour seulement 2% des personnes interrogées.

Les résultats des études sont d'une importance majeure pour la CSS dans son rôle d'assureur-maladie et de partenaire santé. Ils indiquent là où le bât blesse et ce à quoi la société doit prêter attention.



[css.ch/etudesante](https://css.ch/etudesante)

## Fondation CSS

Depuis 1987, la Fondation CSS promeut des projets sociaux dans le domaine de l'assurance-maladie et accidents. Trois organisations se sont partagé le prix de la Fondation CSS en 2023. Elles contribuent toutes activement à la prévention et à la promotion de la santé. Lors de la cérémonie de remise organisée le 11 mai à Lucerne, les institutions suivantes ont reçu le prix de la Fondation, d'un montant total de 25 000 francs: Fondation ART-THERAPIE à Genève, fondation Orbetan à Thalheim sur la Thur (ZH) et association New Ability à Lamone (TI).



[css.ch/fondation](https://css.ch/fondation)



Passer du temps ensemble



## Beatrice et Susanne

Dans les années 1950, Beatrice (assise à l'avant), aînée de sept enfants, veillait souvent sur ses jeunes frères et sœurs. Plus tard, elle s'est occupée de sa mère à domicile.

## Aider les autres procure de la joie

Beatrice Schmuki s'occupe bénévolement de Susanne Wagner, qui vit dans un EMS à Amriswil. Madame Wagner, comme Beatrice l'appelle affectueusement, a eu un AVC et ne peut plus parler. C'est pourquoi Beatrice peint et bricole régulièrement avec elle. Après ses visites à l'EMS, la comptable désormais retraitée rentre à la maison toujours remplie de satisfaction. Elle aime consacrer son temps à Madame Wagner.

A un moment donné de sa vie, Beatrice semblait devoir abandonner son mode de vie actif, car elle souffrait de sévères maux de dos. Des spécialistes lui ont recommandé une spondylodèse de la colonne vertébrale: elle n'aurait certes plus de douleurs après l'opération, mais ne pourrait plus se baisser.

Beatrice a demandé un second avis médical à la CSS. Un neurochirurgien a diagnostiqué une arthrose de la hanche, responsable de ses maux de dos. Beatrice s'est donc finalement fait opérer de la hanche, et les douleurs ont disparu. Les personnes qui ont un doute quant à un diagnostic devraient absolument demander un second avis médical. Pour Beatrice, cela signifiait préserver sa qualité de vie.



En savoir plus sur  
Beatrice et Susanne  
[report2023.css.ch/fr/beatrice](https://report2023.css.ch/fr/beatrice)





## Dons des points «active365»

Environ 110 000 assurées et assurés de la CSS utilisent déjà l'application de récompense «active365». Les utilisatrices et utilisateurs collectent des points en fonction de leurs activités. Ils peuvent ensuite les convertir en espèces ou les dépenser sur la plateforme de récompense «enjoy365». La troisième option consiste à faire don de l'équivalent de leurs points. En 2023, 760 personnes ont choisi cette option. Elles ont ainsi fait don de 45 970 francs au total. L'argent a été alloué à la Fondation Joël Kinderspitex et à PluSport Sport Handicap Suisse.

## Gala de théâtre CSS

Depuis bientôt trente ans, le Gala de théâtre de la CSS est l'un des événements caritatifs les plus importants du canton de Lucerne. Les 68 000 francs de recette du 29<sup>e</sup> Gala organisé fin octobre 2023 au théâtre de Lucerne ont de nouveau été attribués à Caritas Lucerne. Cette dernière soutient avec ce don les personnes touchées par la pauvreté en Suisse centrale.

## Don pour le réseau Altea

---

La CSS est partenaire de «Altea Long Covid Network». Ce réseau a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des personnes qui souffrent d'un COVID long. Dans le cadre de ce partenariat, la CSS a soutenu le réseau Altea par un don de 100 000 francs en 2023.

---

## Engagements sociaux des collaboratrices et collaborateurs

La CSS donne aux collaboratrices et collaborateurs la possibilité de participer à une mission d'utilité publique en équipe ou à titre individuel.

En 2023, 70 personnes ont profité de ce dispositif. Elles ont notamment soutenu les personnes réfugiées ukrainiennes dans le cadre du programme de mentorat «zäme vorwärts», lancé par Caritas Lucerne et financé par la CSS.

Comment fonctionne ce projet? Les mentores et mentors bénévoles de la CSS accompagnent des personnes réfugiées en binôme pendant au moins douze mois. Ils les aident dans des problèmes du quotidien, servent d'intermédiaires dans des contacts sociaux ou leur apprennent l'allemand. Ils les aident à s'y retrouver plus facilement en Suisse et complètent ainsi le système de soutien de l'Etat. En 2023, la CSS a également lancé le projet en Suisse romande en collaboration avec Caritas Vaud.

## Trouver un équilibre

Les personnes équilibrées sur les plans physique et psychique s'en sortent mieux dans la vie. C'est pourquoi la CSS a inscrit ses activités de sponsoring dans sa thématique principale d'équilibre en 2023. Par son engagement, elle soutient et favorise l'équilibre physique et mental de la population suisse.

En 2023, l'accent a été mis sur les huit Family Weekends de la CSS, qui ont eu lieu en Suisse alémanique et pour la première fois en Suisse romande. Le programme, complètement nouveau par rapport à 2022, a été développé en collabora-

tion avec des spécialistes de la nature, de la pédagogie par l'expérience, de la thérapie par le yoga, de l'herboristerie et de la psychologie. Ces Family Weekends illustrent l'engagement de la CSS en tant que partenaire santé et font du bien au corps, à l'esprit et à l'âme. Ils s'adressent aux familles avec enfants âgés de cinq à douze ans. Les huit Family Weekends ont chacun regroupé de 80 à 100 participantes et participants et pratiquement affiché complet. Ils seront donc tous reprogrammés en 2024.

Les Coop Rando Famille, auxquelles la CSS participe en tant que partenaire santé, ont vraiment «remué» dans tous les sens du terme. Conformément à la thématique principale d'équilibre, les participantes et participants ont pu tester leur équilibre sur le stand de la CSS grâce à un parcours d'adresse. A la fin de la journée, un champion CSS de l'équilibre a été désigné. Les dix Coop Rando Famille, auxquelles ont participé environ 10 000 personnes, étaient également dédiées à la légende du roi Arthur et à l'épée magique Excalibur, dérobée par la ruse d'une créature magique. Cette aventure passionnante a séduit les enfants qui y participaient.

### La CSS et le CAS: ensemble vers le succès

La CSS est la partenaire principale et partenaire santé officielle du Club Alpin Suisse (CAS). A travers ce fructueux partenariat noué il y a plus de 20 ans, la CSS souhaite encourager petits et grands à partir en randonnée dans les montagnes suisses. Car l'activité physique en pleine nature est le meilleur moyen de se reposer, tout en favorisant un mode de vie sain.

Le CAS et la CSS éditent ensemble la carte «Cabanes des Alpes suisses». Elle propose aux assurées et assurés de la CSS des offres d'hébergement dans quelque 110 cabanes du CAS. De plus, les gardiennes et les gardiens de cabane ont à nouveau pu commander gratuitement des articles pour un séjour agréable en cabane en 2023, par exemple des coussins en feutre et des caisses remplies de cahiers de jeux et de coloriage «A la découverte des cabanes» ainsi que d'accessoires de coloriage.



# S'engager ensemble pour une santé abordable

**Un système de santé viable à long terme: c'est ce que vise la CSS par son engagement dans la politique de la santé et les études du CSS Institut de recherche empirique en économie de la santé.**

Après quatorze ans de débats, le Parlement a adopté des mesures sur un thème essentiel que la CSS a régulièrement mis en avant: le «financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires» (EFAS). Désormais, non seulement les coûts stationnaires seront pris en charge conjointement par les cantons et les assureurs-maladie, mais aussi les coûts ambulatoires.

La CSS salue l'adoption de cette réforme importante, qui favorise le passage à l'ambulatoire et donne un nouvel élan aux soins intégrés. A l'expiration du délai référendaire, l'EFAS entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2028 dans le domaine des soins aigus. Les prestations de soins seront intégrées au financement uniforme quatre ans plus tard.

## Soins intégrés et deuxième train de mesures visant à freiner la hausse des coûts

Une meilleure coordination des soins de santé améliore leur efficacité et abaisse ainsi les coûts. La CSS reconnaît la volonté du Conseil fédéral de continuer à promouvoir les soins intégrés dans le cadre du deuxième train de mesures visant à atténuer la hausse des coûts. Pour atteindre cet objectif, aucune réglementation supplémentaire n'est en principe requise. Les assureurs-maladie doivent simplement pouvoir conserver la marge de manœuvre nécessaire afin de proposer des modèles toujours plus innovants.

Ce volet intègre d'autres approches importantes que la CSS réclame et soutient depuis longtemps. Il s'agit par exemple d'un élargissement des compétences des pharmaciennes et pharmaciens et d'une autorisation pour les assureurs-maladie d'utiliser les données de leurs assurées et assurés dans le but de les informer individuellement au sujet d'économies possibles ou de mesures de prévention.

## Nouvelle structure tarifaire

La structure tarifaire existante Tarmed incite les fournisseurs de prestations à adopter de mauvais comportements, ce qui a des conséquences négatives sur l'efficacité des coûts et la qualité des prestations. Concernant le nouveau tarif médical ambulatoire, une solution se dessine après un blocage qui a duré des années.

Début décembre 2023, les demandes d'approbation du nouveau système tarifaire Tardoc ont été soumises au Conseil fédéral, système pour lequel l'association des assureurs-maladie curafutura, donc aussi la CSS, s'est toujours engagée. La FMH et curafutura demandent l'approbation du Tardoc et son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025.

En parallèle, l'association suisse des hôpitaux H+ et l'association des assureurs-maladie santésuisse demandent l'approbation d'un système tarifaire constitué des forfaits ambulatoires d'une part, et du Tardoc d'autre part.



## Encouragement de la transition numérique

La transition numérique dans le domaine de la santé est une priorité absolue pour la CSS. Heureusement, un vent de renouveau commence à souffler dans ce domaine. Alors que l'on sait depuis des années déjà que la Suisse a un retard important à rattraper, le Conseil fédéral vient de prendre des mesures.

En 2023, il a ouvert une consultation sur le dossier électronique du patient et son amélioration. Son message à ce sujet est attendu en 2024. En novembre 2023, le Conseil fédéral a par ailleurs adopté le programme visant à promouvoir la transformation numérique du système de santé («DigiSanté») et soumis au Parlement le message relatif au crédit d'engagement nécessaire.

La cinquantaine de projets différents, parfois complexes, du programme DigiSanté favorise la mise en œuvre d'un espace dédié aux données de santé en Suisse. Pour la mise en œuvre du programme sur une période de dix ans (2025–2034), le Conseil fédéral demande au Parlement un crédit d'engagement de 392 millions de francs.

## Prix scientifique décerné au CSS Institut

Avec sa recherche basée sur des données et ses nombreux cours, le CSS Institut de recherche empirique en économie de la santé apporte une contribution importante au développement du système de santé en Suisse.

En 2023, l'institut a été récompensé par le prix scientifique de la Deutsche Gesellschaft für Gesundheitsökonomie pour sa publication sur les réductions individuelles de prime. Les auteurs de l'étude démontrent qu'il est judicieux de déduire la réduction de prime directement de la prime d'assurance plutôt que de la verser aux personnes assurées sur leur compte bancaire. En 2023, le CSS Institut a en outre publié diverses analyses empiriques sur le marché suisse de la santé et a notamment prouvé qu'une quote-part différenciée pour les médicaments n'entraînait guère un passage à des préparations moins chères. Une autre étude montre en revanche qu'une orientation active des assurées et assurés par l'assureur-maladie contribue à améliorer considérablement l'acceptation des génériques par rapport aux médicaments originaux plus chers.

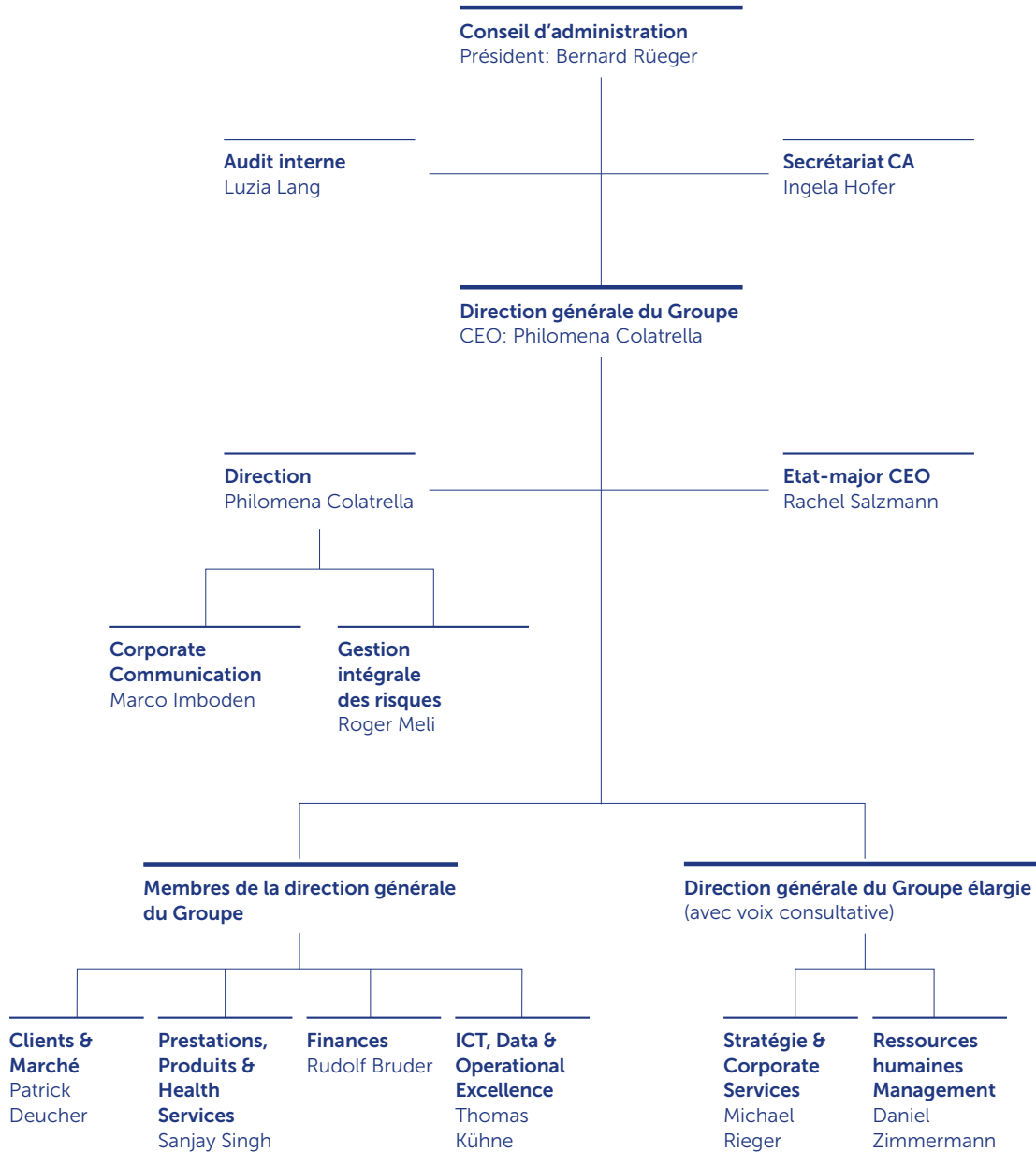
En 2023, le CSS Institut a également partagé ses connaissances en économie de la santé à l'occasion de nombreux événements. Six cours ont par exemple été organisés dans des universités et des hautes écoles spécialisées. De plus, des représentantes et représentants du CSS Institut ont exposé leurs travaux lors de nombreux congrès.

## Corporate Governance

# Une gestion d'entreprise responsable comme pilier du succès de l'entreprise

La CSS s'appuie sur des valeurs solides. Celles-ci marquent de leur empreinte la philosophie de l'entreprise, s'inscrivent au cœur de l'action et permettent ainsi le succès durable de l'entreprise.

Organigramme du Groupe CSS  
au 31.12.2023









# La valeur d'une vraie amitié

Gilles Egger et son ami Joel se connaissent depuis l'enfance. Tous deux aiment bouger, que ce soit en pleine nature ou dans une salle de sport. Ensemble, ils allaient skier, faisaient de la planche à voile ou du BMX sur des rampes qu'ils avaient eux-mêmes construites.

Il y a deux ans, ils faisaient du VTT lorsque Gilles a eu un grave accident. Son vélo a eu un accrochage, et Gilles a dégringolé d'une pente. Il a immédiatement su qu'il serait paralysé. Sa rééducation l'a conduit au Centre des paraplégiques à Nottwil. Plus tard, il a repris ses études en génie mécanique à Fribourg.

Comme Gilles savait peu de choses sur l'assurance-maladie avant son accident, il était content de bénéficier du soutien de la CSS. Irma Marti, accompagnatrice de patients à la CSS, a aidé Gilles à s'organiser et à s'y retrouver dans la jungle des assurances. Aujourd'hui encore, elle se tient à sa disposition s'il a des questions.

Faire du sport avec Joel est toujours très important pour Gilles. Le fauteuil roulant ne l'empêche pas de se livrer à des matchs de badminton intensifs.

Passer du temps ensemble



## Gilles et Joel

Amis depuis tout petits, ils passent beaucoup de temps ensemble, surtout pour se dépenser.



En savoir plus sur  
Gilles et Joel  
[report2023.css.ch/fr/gilles](https://report2023.css.ch/fr/gilles)



# La structure de direction de la CSS

**La direction générale du Groupe dirige le Groupe CSS sur le plan opérationnel. Le conseil d'administration est responsable de la direction stratégique. La CSS Association est l'unique actionnaire de la CSS Holding SA, dont l'organe suprême est l'assemblée des déléguées et délégués.**

## Conseil d'administration

Le conseil d'administration exerce la direction suprême du Groupe CSS. Il décide de la stratégie d'entreprise et exerce la surveillance et le contrôle de la gestion des affaires de la Holding et des sociétés affiliées du Groupe CSS. Il se compose du président, du vice-président et de cinq autres membres. Il est élu pour une durée de quatre ans et pour trois mandats au maximum, à l'exception du président, qui peut être réélu pour seize ans au total.

Les membres ayant atteint l'âge de 70 ans remettent leur mandat lors de l'assemblée générale suivante. Les membres du conseil d'administration n'exercent aucun mandat susceptible d'entraîner un conflit avec les intérêts de la CSS. Le conseil d'administration se livre à une appréciation régulière de son travail et veille à la formation continue de ses membres.

Durant l'année sous revue, le conseil d'administration a connu deux changements. En raison de la limitation du nombre de mandats, Jodok Wyer et Barbara Hayoz ont quitté le conseil d'administration. Barbara Senn et Andrea Berlinger-Schwytter ont été élues pour leur succéder. Bernard Rüeger a repris la présidence du conseil d'administration du Groupe CSS. Il succède à son prédécesseur de longue date, Jodok Wyer.

Cet organe s'est réuni à neuf reprises en 2023. Deux de ces séances se sont tenues au format hybride, et une autre en ligne. Le conseil d'administration est soutenu dans sa tâche par trois comités et un comité consultatif. Les comités présentent chacun leur rapport annuel.

Selon le sujet traité, les membres de la direction générale du Groupe ainsi que d'autres spécialistes internes ou externes participent aux séances à titre consultatif. Quelles que soient les tâches confiées aux comités, la responsabilité et la direction globales incombent toujours au conseil d'administration.

## Comité de contrôle et des risques

Présidé par Patrick Raaflaub, le comité de contrôle et des risques a pour tâche principale de soutenir le conseil d'administration dans la gestion financière et dans la gestion des risques. Il contrôle les fonctions de révision, évalue le système de contrôle interne (SCI), la gestion des risques ainsi que les autres fonctions de la deuxième ligne de défense et analyse les rapports financiers.

Le comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice sous revue (dont deux séances hybrides et trois en ligne). Les autres membres sont Erich Ettlin et Barbara Senn.

## Comité de nomination et de rémunération

Présidé par Bernard Rüeger, le comité de nomination et de rémunération a pour tâche principale de soutenir le conseil d'administration dans la planification de la succession, la nomination et la rémunération des membres des échelons de direction stratégiques et opérationnels. Il prépare

notamment les dossiers d'élection et de nomination qui seront traités par le conseil d'administration ou l'assemblée générale et veille à ce que le Groupe CSS propose des salaires et rémunérations conformes au marché et à la performance.

Au cours de l'exercice sous revue, le comité a organisé huit séances (dont trois hybrides et trois en ligne). Les autres membres sont Markus Bapst et Abir Oreibi Colucci.

### Comité de placement

Le comité de placement préavise les investissements qui nécessitent l'approbation du conseil d'administration, en conformité avec le règlement de placement. Il est présidé par Erich Ettlin.

Au cours de l'année sous revue, le comité de placement s'est réuni deux fois en ligne et une fois au format hybride. Les autres membres sont Bernard Rüeger et Markus Bapst.

### Comité consultatif sur l'innovation et la transformation

Le comité consultatif sur l'innovation et la transformation, présidé par Abir Oreibi Colucci, conseille et accompagne la CSS sur les questions d'innovation et de transformation numérique et culturelle. Il lui donne des impulsions importantes dans ce domaine.

Le comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice sous revue, dont deux séances ont eu lieu en ligne. Les autres membres de ce comité sont Markus Bapst et Andrea Berlinger Schwyter.

### Direction générale du Groupe

La conduite opérationnelle du Groupe CSS incombe à la direction générale du Groupe. Elle met en œuvre la stratégie décidée par le conseil d'administration et veille à l'étroite collaboration des différentes divisions et fonctions du Groupe. La direction globale incombe à la présidente de la direction générale du Groupe. Elle représente la CSS à l'interne et à l'externe conformément à l'orientation stratégique décidée par le conseil d'administration.

Aucun membre de la direction générale du Groupe ne fait partie en même temps du conseil d'administration de la CSS Holding SA, de la CSS Assurance-maladie SA, de la CSS Assurance SA ou de SwissHealth Ventures SA. La présidente de la direction générale du Groupe, les membres de la direction générale du Groupe et les membres de la direction générale du Groupe élargie informent immédiatement et intégralement le conseil d'administration à propos d'éventuels conflits d'intérêts.

Durant l'année sous revue, la direction générale du Groupe a connu deux changements. Au 1<sup>er</sup> novembre 2023, Rudolf Bruder a pris la tête de la division Finances du Groupe. Il succède à Armin Suter. Le 1<sup>er</sup> novembre 2023 également, Thomas Kühne a été nommé chef de la division ICT, Data & Operational Excellence du Groupe, succédant ainsi à Patrick Frank.

# Le conseil d'administration du Groupe CSS



**Bernard Rüeger**

1958, économiste d'entreprise, Hergiswil  
Président  
Président du comité de nomination et de rémunération  
Membre du comité de placement  
En fonction depuis 2023, élu jusqu'en 2027



**Erich Ettlin**

1962, économiste d'entreprise HES, Kerns  
Dipl. féd. d'expert fiscal, dipl. féd. d'expert-comptable  
et partenaire chez BDO SA, conseiller aux Etats  
Vice-président  
Président du comité de placement  
Membre du comité de contrôle et des risques  
En fonction depuis 2017, élu jusqu'en 2025



**Abir Oreibi Colucci**

1969, BA en sciences politiques, Genève  
CEO de LIFT  
Présidente du comité consultatif sur l'innovation et  
la transformation  
Membre du comité de nomination et de rémunération  
En fonction depuis 2019, élue jusqu'en 2027



**Markus Bapst**

1961, dipl. en biologie/NDS EPF, Guin  
Membre consultatif de la direction de Triform SA  
Membre du comité de nomination et de rémunération  
Membre du comité consultatif sur l'innovation  
et la transformation  
Membre du comité de placement  
En fonction depuis 2019, élu jusqu'en 2027



**Patrick Raaflaub**

1965, Dr rer. publ., Zurich  
Chief Risk Officer du Groupe Swiss Re  
Président du comité de contrôle et des risques  
En fonction depuis 2019, élu jusqu'en 2024



**Andrea Berlinger Schwyter**

1968, Tufertschwil  
Copropriétaire et présidente du CA de Berlinger & Co. AG  
Membre du comité consultatif sur l'innovation et  
la transformation  
En fonction depuis 2023, élue jusqu'en 2027



**Barbara Senn**

1967, licenciée en droit, avocate LL.M., Winterthour  
Membre du comité de contrôle et des risques  
En fonction depuis 2023, élue jusqu'en 2027

## La direction générale du Groupe CSS



**Philomena Colatrella**

1968, licenciée en droit, avocate  
Présidente de la direction générale du Groupe  
En fonction depuis 2016



**Rudolf Bruder**

1970, économiste d'entreprise ESCEA  
Executive Master of Corporate Finance IFZ  
Chef de la division Finances du Groupe  
En fonction depuis 2023



**Daniel Zimmermann**

1973, docteur en économie  
Chef de la division Ressources humaines Management  
du Groupe  
Membre de la direction générale du Groupe élargie  
En fonction depuis 2016





**Sanjay Singh**

1974, économiste d'entreprise ESCEA  
Executive MBA (University of Maryland)  
Chef de la division Prestations, Produits & Health  
Services du Groupe  
En fonction depuis 2017



**Patrick Deucher**

1977, licencié en sciences économiques HSG  
Chef de la division Clients & Marché du Groupe  
En fonction depuis 2020



**Michael Rieger**

1980, informaticien de gestion HES  
MBA Haute école de Lucerne  
Chef de la division Stratégie & Corporate Services  
du Groupe  
Membre de la direction générale du Groupe élargie  
En fonction depuis 2022



**Thomas Kühne**

1970, MSc Computer Science EPF  
MBA INSEAD France / Singapour  
Chef de la division ICT, Data & Operational Excellence  
du Groupe  
En fonction depuis 2023

## CSS Association et assemblée des déléguées et délégués

L'unique actionnaire de la CSS Holding SA est la CSS Association, qui compte 520 032 membres. L'assemblée des déléguées et délégués, composée de 40 déléguées et délégués des membres de la CSS Association, est l'organe suprême de la CSS Association. Chaque canton et demi-canton a droit à une déléguée ou un délégué au moins. Le nombre restant de déléguées et délégués est réparti entre les cantons et les demi-cantons au prorata de l'effectif des membres. Les membres de l'association élisent les déléguées et délégués dans leurs propres rangs, qui représentent les intérêts de l'association et garantissent les droits des actionnaires de la CSS Holding SA lors de l'assemblée générale.

Les déléguées et délégués sont élus par un vote à la base ou par une élection tacite pour un mandat de quatre ans. La CSS Association promeut le domaine de l'assurance sociale et privée en prenant des participations à des entreprises adéquates via la CSS Holding SA.

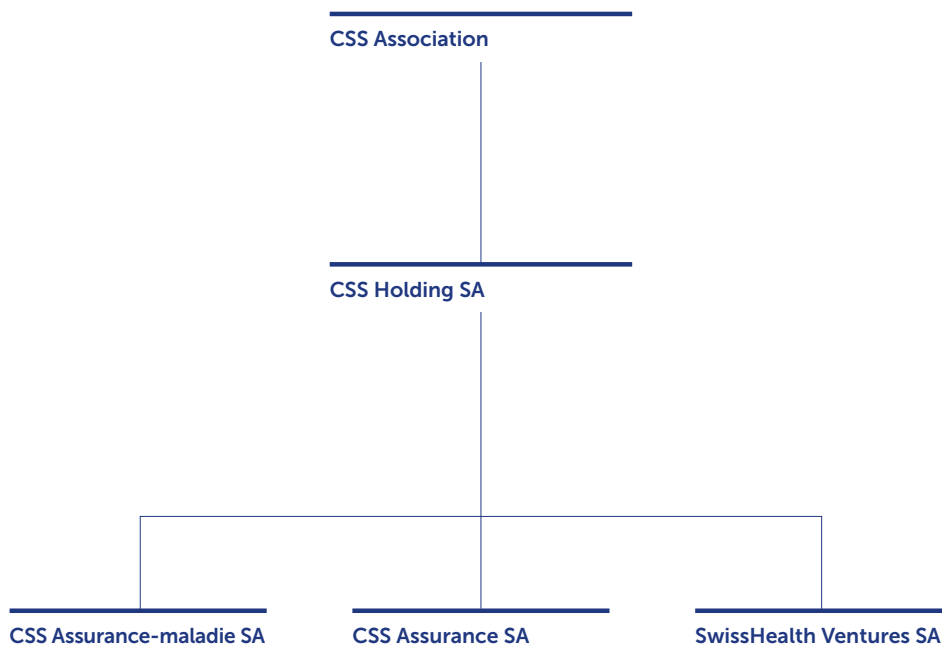
Fait notamment partie des pouvoirs de l'assemblée des déléguées et délégués l'élection des membres du comité. Dans sa composition, le comité de la CSS Association est identique au conseil d'administration de la CSS Holding SA. L'assemblée des déléguées et délégués est l'organe formateur de volonté de la CSS Association en sa qualité d'actionnaire unique de la CSS Holding SA. Elle conseille et statue sur les décisions à prendre lors de l'assemblée générale de la CSS Holding SA. Font notamment partie de ces décisions l'élection de l'organe de révision et l'approbation des comptes annuels.

## Assemblée des déléguées et délégués

Déléguées et délégués au 31.12.2023 (canton / nom)

<b>AG</b> Sonja Eisenring-Ackle	<b>NW</b> Lisbeth Nöpflin-Niederberger
<b>AG</b> Beat Erzer	<b>OW</b> Jolanda Vogler
<b>AG</b> Andrea Zehnder-Zehnder	<b>SG</b> Jürg Kalberer
<b>AI</b> Mauricia Manser	<b>SG</b> Fridolin Gemperli
<b>AR</b> Oliver Brosch	<b>SG</b> Silvana Hasler
<b>BE</b> Peter Portmann	<b>SH</b> Marcel Montanari
<b>BL</b> Fredy Eggenschwiler	<b>SO</b> Hubert Bläsi
<b>BS</b> Renate Burri	<b>SO</b> Thomas Marbet
<b>FR</b> Claude Baechler	<b>SZ</b> Marcel May
<b>FR</b> Rita Binz-Wohlhauser	<b>SZ</b> Othmar Suter
<b>FR</b> Elisabeth Simonet	<b>TG</b> Jakob Zähler
<b>GE</b> Scheherazade Fischberg	<b>TI</b> Michele Andina
<b>GL</b> Brigitte Kubli Schriber	<b>UR</b> Iwan Imholz
<b>GR</b> Vincent Augustin	<b>VD</b> Antoine Cottier
<b>JU</b> Hélène Kassis	<b>VS</b> Doris Monnier
<b>LU</b> Alois Amstad (délégué jusqu'au 31.08.2023)	<b>VS</b> Ursula Bregy-Kreuzer
<b>LU</b> Hans Bucher	<b>ZG</b> Irene Iten-Muff
<b>LU</b> Michèle Bucher	<b>ZH</b> Thomas Lauber
<b>LU</b> Hedy Eggenschwiler-Bättig	<b>ZH</b> Primus Kaiser
<b>NE</b> Yvon Jeanbourquin	<b>ZH</b> Dominik Zehnder

L'organisation globale en un coup d'œil  
au 31.12.2023



# Principes de la gestion d'entreprise

## La CSS revendique une gestion d'entreprise responsable, transparente et empreinte de valeurs.

Le système de Corporate Governance de la CSS comprend les règles et principes de comportement et de transparence avec lesquels une entreprise est dirigée et contrôlée. Dans ce contexte, la CSS se conforme aux directives du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» d'économiesuisse, l'association faîtière de l'économie suisse. La gestion d'entreprise de la CSS s'appuie en outre sur les principes de sa philosophie d'entreprise, que l'assemblée des déléguées et délégués (anciennement: le conseil des sociétaires) a adoptés en 2017. Les valeurs de la solidarité et de la subsidiarité, ainsi que le système étatique libéral pour le bien des assurés et assurés, sont au centre de l'action de la CSS.

## Code of Conduct et système d'alerte

Les collaboratrices et collaborateurs ainsi que le conseil d'administration de la CSS sont soumis au Code of Conduct (règles de comportement). Celui-ci se base sur la philosophie d'entreprise et les valeurs éthiques générales de l'entreprise. L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs est régulièrement formé au respect des règles de comportement formulées dans le Code of Conduct. En outre, la CSS utilise depuis 2012 un système d'alerte pour les infractions à la compliance (en particulier les délits économiques). Les collaboratrices et collaborateurs et autres parties prenantes peuvent signaler sur [www.correctness.ch](http://www.correctness.ch) tout fait qui contrevient au Code of Conduct.

## Structure du Groupe CSS

Le Groupe CSS se compose de la CSS Holding SA et de deux sociétés qui pratiquent les affaires d'assurance ainsi que d'une société active dans le corporate venturing. Aucune de ces sociétés n'est cotée en Bourse.

La CSS Assurance-maladie SA gère l'assurance obligatoire des soins selon la loi sur l'assurance-maladie. Elle est soumise à la surveillance de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). La CSS Assurance SA s'occupe des affaires d'assurances-maladie complémentaires et d'autres produits d'assurance selon la loi sur le contrat d'assurance (LCA). Elle est assujettie à l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

Le Groupe CSS a adapté sa structure au 1<sup>er</sup> janvier 2023: dans l'assurance de base, Arcosana SA a fusionné avec la CSS Assurance-maladie SA.

SwissHealth Ventures SA est une filiale de la CSS Holding SA. Elle investit dans des start-up qui ont le potentiel de contribuer à un système de santé de haute qualité et efficace en termes de coûts. En plus de ses participations dans Pregnolia SA, OnlineDoctor SA, Flow Neuroscience Inc., eTherapists GmbH (Humanoo) et HRTBT Medical Solutions GmbH (Heartbeat Medical), elle a réalisé de nouveaux investissements en 2023 dans Advanced Diagnostics GmbH («DasLab»), Marta GmbH, Entyre GmbH et Kranus Health GmbH.

## Contrôle et reporting

La collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale du Groupe est définie dans le règlement d'organisation. La direction générale du Groupe informe le conseil d'administration de la marche des affaires courantes et des principaux événements lors de chaque séance du conseil d'administration. Le système intégré de gestion (Management Information System, MIS), un rapport semestriel de la direction générale du Groupe, représente un instrument de gestion et de contrôle important. De plus, la direction générale du Groupe est informée chaque mois des derniers chiffres clés financiers, de la marche des affaires ainsi que des chiffres clés importants de l'ensemble des domaines d'activité. Ces informations sont également transmises mensuellement au conseil d'administration.

## Rémunérations des organes dirigeants

Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe CSS (y c. les organes) sont employés par la CSS Assurance-maladie SA. Ils fournissent des services pour toutes les sociétés du Groupe CSS.

Les membres du conseil d'administration et de la direction générale reçoivent une rémunération globale pour toutes les activités effectuées pour les différentes sociétés du Groupe CSS, c'est-à-dire aussi bien pour leurs activités au titre des assurances selon la LAMal (CSS Assurance-maladie SA) que pour leurs activités au titre des assurances selon la LCA (CSS Assurance SA) et pour les autres sociétés du Groupe CSS.

Le conseil d'administration se charge de fixer le montant des rémunérations pour ses membres et pour la direction générale du Groupe.

En mai 2023, le conseil d'administration a adapté son système de rémunération. Désormais, les dépenses sont majoritairement remboursées par des forfaits. La rémunération du conseil d'administration ne s'en trouve pas modifiée. L'honoraire de base du président du conseil d'administration couvre désormais toutes les séances ordinaires du CA, du comité et de l'association. L'honoraire de base pour la présidence, sur la base désormais d'un taux d'occupation plus élevé, fait donc l'objet d'une adaptation linéaire. Outre l'honoraire de base, le vice-président et les membres du conseil d'administration reçoivent un forfait pour les séances du conseil d'administration et leur collaboration dans un comité. Les éventuels frais supplémentaires font également l'objet d'une compensation forfaitaire. Le versement des honoraires et des rémunérations forfaitaires s'effectue désormais au prorata par mois.

En 2023, des indemnités se montant à 915 549 francs au total ont été versées aux membres du conseil d'administration (honoraires pour rémunération de base, séances et frais). Par rapport à 2022, les rémunérations sont pratiquement identiques. En mai 2023, la présidence du conseil d'administration a changé. La rémunération du nouveau président du conseil d'administration se compose d'un honoraire s'élevant à 161 750 francs et de frais à hauteur de 8 000 francs (au prorata temporis, de mai à décembre 2023). La rémunération de son prédécesseur pour les mois de janvier à avril 2023 se compose d'une indemnité annuelle à hauteur de 47 667 francs, de 37 100 francs d'indemnités de séance et de 2 000 francs de frais.



La totalité de la rémunération de la direction générale du Groupe se compose d'un salaire annuel fixe, d'une composante salariale variable, de cotisations de prévoyance de l'employeur ainsi que de frais. La composante variable dépend de la réalisation des objectifs (résultat de l'entreprise, réalisation des objectifs individuelle). Les membres de la direction générale du Groupe communiquent à la CSS les rémunérations qu'ils reçoivent en lien avec les mandats de la CSS (par ex. pour leur activité dans des associations de branche).

La totalité de la rémunération de la direction générale du Groupe se compose pour l'année 2023 d'une rémunération en espèces (salaire annuel fixe et composantes variables) s'élevant à 2 139 065 francs, de cotisations de prévoyance d'un montant de 510 188 francs ainsi que de frais à hauteur de 45 926 francs. La présidente de la direction générale du Groupe a reçu la rémunération la plus élevée sous la forme d'une rémunération en espèces de 621 200 francs (y compris composantes variables), de cotisations de prévoyance d'un montant de 162 941 francs et de frais à hauteur de 11 659 francs.

La différence de rémunération versée à la direction générale du Groupe par rapport à l'année précédente s'explique notamment par deux changements au sein de la direction générale du Groupe.

### Protection globale de l'entreprise

La CSS s'engage en faveur du modèle des trois lignes de défense, qui détermine une approche systématique des risques pour l'entreprise et forme par conséquent un système de surveillance et de contrôle opérationnel au sein de l'entreprise. Les unités opérationnelles représentent la première ligne de défense. La deuxième ligne de défense se compose des fonctions de contrôle axées sur

le risque et la compliance, et la troisième englobe l'Audit interne, qui permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle et du processus de gestion des risques ainsi que la collaboration des lignes de défense. A titre d'instance indépendante, l'Audit interne rend compte directement au conseil d'administration. La direction générale du Groupe en tant que comité évolue en dehors des trois lignes de défense. Le modèle se fonde sur le principe de gestion globale de la gouvernance, du risque et de la compliance (principe GRC) ainsi que sur un système de protection à trois niveaux, soit la vérification des risques, les contrôles et les mesures.

### Gestion intégrale des risques

Le Groupe CSS dispose d'un processus de gestion des risques intégral, systématique et présent à l'échelle du Groupe. Ce processus permet de réaliser annuellement une évaluation du paysage des risques du Groupe CSS, à savoir les risques financiers, actuariels, opérationnels, stratégiques ainsi que les risques émergents. En cas de signe annonçant un changement notable de la menace, la situation en matière de risque est soumise à une évaluation ad hoc complémentaire, et des mesures appropriées sont élaborées, puis présentées aux organes compétents (comité des fonctions de contrôle, direction générale du Groupe, comité de contrôle et des risques ainsi que conseil d'administration). Dans le cadre du processus de gestion du risque habituel, tous les dangers importants ont été à nouveau discutés en 2023. Les risques d'entreprise et les risques transversaux ont été identifiés, évalués, pilotés et surveillés. La direction générale du Groupe a été informée en continu, impliquée et responsabilisée. Des rapports sur les risques détaillés ont été périodiquement établis à l'intention de la direction générale du Groupe, du comité de contrôle et des risques et

du conseil d'administration, avant d'être approuvés. Ces rapports périodiques sur la situation du risque constituent la base de l'application des dispositions légales.

### Audit interne et externe

L'Audit interne soutient le conseil d'administration dans l'exercice de la surveillance suprême et du contrôle de la direction générale du Groupe. Il aide à détecter les risques commerciaux à un stade précoce, vérifie les contrôles internes ainsi que les processus de gestion et de surveillance et émet des recommandations afin d'y apporter des améliorations. Les principales recommandations sont traitées par le comité de contrôle et des risques. La cheffe de l'Audit interne est directement subordonnée au président du conseil d'administration. Avec le règlement de l'Audit interne adopté par le conseil d'administration, les bases relatives à l'organisation, aux tâches, aux responsabilités et au développement sont garanties.

L'Audit interne de la CSS répond aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'Institute of Internal Auditors (IIA). Cela est confirmé tous les cinq ans par un contrôle qualité externe (dernière validation en 2023).

L'Audit externe vérifie les comptes annuels et les comptes consolidés à l'intention de l'assemblée générale selon les dispositions légales et statutaires ainsi que le système de contrôle interne financier (SCI). Depuis 2023, l'organe de révision est PricewaterhouseCoopers SA, à Zurich. Le chef-réviseur est Martin Schwörer. En 2023, l'organe de révision a demandé des honoraires de 644 731 francs pour les prestations de contrôle et autres services. L'assemblée générale a élu à nouveau PricewaterhouseCoopers SA, Zurich, comme organe de révision pour l'exercice 2024.

### Test suisse de solvabilité (SST) et test de solvabilité LAMal

Le Test suisse de solvabilité et le test de solvabilité LAMal consistent à vérifier si le capital disponible d'une entreprise d'assurance permet de faire face, de manière suffisamment sûre, aux conséquences financières des risques relatifs à l'assurance, au crédit et au marché. Les autorités de surveillance prévoient un taux minimal de 100%. En 2022, la FINMA a légèrement remanié le SST (test de solvabilité pour l'assurance-maladie privée). Pour le calcul du risque de crédit, on est notamment passé à un nouveau modèle («Merton»). Pour le SST 2023, les probabilités de décès sont remaniées pour les calculs des obligations à long terme. Pour la CSS et ses sociétés d'assurance, ces deux tests de solvabilité sont des instruments importants pour la gestion de la dotation en capital.

# Chiffres clés

<b>Groupe CSS</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Primes acquises pour compte propre	6 982 849	6 747 189
Charges des sinistres et des prestations pour compte propre	-6 633 257	-6 080 870
Charges d'exploitation pour compte propre	-505 157	-505 928
Résultat consolidé	39 086	54 446
Taux de sinistres	93,9%	91,8%
Taux de frais	7,2%	7,5%
Combined Ratio	101,1%	99,3%
Rendement des placements	2,9%	-6,4%
Nombre d'assuré/es AOS au 31.12	1 516 587	1 556 969
Postes à plein temps	2 555	2 463
Nombre d'agences	101	98
<b>Segment LAMal</b>		
Taux de sinistres	100,2%	97,8%
Taux de frais	3,9%	4,2%
Combined Ratio	104,1%	102,0%
Résultat	-180 995	-79 180
<b>Segment LCA</b>		
Taux de sinistres	67,8%	68,2%
Taux de frais	20,6%	20,7%
Combined Ratio	88,4%	88,9%
Résultat	222 582	133 037

Montants en milliers  
de CHF

## Mentions légales

**Editrice:**

CSS

Corporate Communication

Tribschenstrasse 21

Case postale 2568

6002 Lucerne

css.ch

**Conception et mise en œuvre:** Weissgrund SA, Zurich

**Photographies:** Tom Huber (couverture, p. 6, 17, 27, 38, 47, 54);

Marco Lowes (p. 10); Yves Leresche (p. 10); zvg (p. 10);

David Henning (p. 11); Getty (p. 11, 41, 43); Olivier Vogelsang

(p. 11); CSS (p. 23, 24, 40); LAUSCHSICHT (p. 31, 37);

Flow Neuroscience (p. 33); Patrick Ammann (p. 49);

Meinrad Schade (p. 58–61);

**Impression:** Engelberger Druck SA, Stans

© 2023

CSS Holding SA, Lucerne

Imprimé sur papier Perigraphica Smooth High White,  
100% recyclé



imprimé en  
suisse



Vous trouvez les rapports  
suivants du Groupe CSS  
en ligne:

- Rapport financier 2023  
de la CSS Holding SA
- Rapport de gestion 2023 de la  
CSS Assurance-maladie SA
- Rapport sur la situation financière  
en 2023 de la CSS Assurance SA
- Rapport sur le développement  
durable 2023 de la CSS Holding SA



[report2023.css.ch](https://report2023.css.ch)





Groupe CSS

# Rapport financier 2023







# Contenu

## Comptes annuels consolidés de la CSS Holding SA

Compte de résultat consolidé	4
Bilan consolidé	5
Flux de trésorerie consolidé	6
Etat des capitaux propres consolidés	7
Annexe aux comptes annuels consolidés	8
Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés	25

# Compte de résultat consolidé

	Explication	2023	2022
Produits des primes		6 983 517	6 747 794
Variation du report de primes		-668	-606
<b>Primes acquises pour propre compte</b>		<b>6 982 849</b>	<b>6 747 189</b>
Charges des sinistres et des prestations	1	-6 326 583	-6 271 540
Part des réassureurs		36	-
Variation des provisions actuarielles		-306 710	190 670
<b>Charges des sinistres et des prestations pour propre compte</b>		<b>-6 633 257</b>	<b>-6 080 870</b>
Compensation des risques entre assureurs		82 590	16 589
<b>Compensation des risques pour propre compte</b>		<b>82 590</b>	<b>16 589</b>
Participation des personnes assurées aux excédents	2	-2 864	-
<b>Charges d'exploitation pour propre compte</b>	3	<b>-505 157</b>	<b>-505 928</b>
<b>Résultat actuariel</b>		<b>-75 839</b>	<b>176 979</b>
Produit des placements de capitaux		416 339	240 549*
Charges liées aux placements de capitaux		-261 000	-638 416*
Variation de la provision pour risques liés aux placements de capitaux		-7 000	427 000
<b>Résultat des placements de capitaux</b>	8	<b>148 340</b>	<b>29 133</b>
<b>Autres produits d'exploitation</b>	4	<b>13 033</b>	<b>19 757</b>
<b>Autres charges d'exploitation</b>	5	<b>-9 874</b>	<b>-149 376</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>75 660</b>	<b>76 494</b>
<b>Résultat extraordinaire</b>	6	<b>661</b>	<b>157</b>
<b>Résultat consolidé avant impôts</b>		<b>76 321</b>	<b>76 650</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	7	<b>-37 235</b>	<b>-22 204</b>
<b>Résultat consolidé</b>		<b>39 086</b>	<b>54 446</b>

en milliers  
de CHF

\* Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés. Voir explication à la page 10.



# Bilan consolidé

<b>Actifs</b>	Explication	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Placements de capitaux	9	6 036 821	5 869 341
Immobilisations incorporelles	10	2 171	3 783
Immobilisations corporelles	11	19 842	15 935
Comptes de régularisation actifs	15	69 104	183 446
Impôts sur les bénéfices différés actifs		60 476	66 148
Créances	16	513 046	533 342*
Liquidités		986 519	666 615
<b>Total des actifs</b>		<b>7 687 979</b>	<b>7 338 610*</b>
			en milliers de CHF
<b>Passifs</b>			
Capital de l'organisation		100	100
Réserves légales		248 690	248 690
Réserves légales issues des bénéfices		1 924 103	1 869 657
Résultat consolidé		39 086	54 446
<b>Capital propre</b>		<b>2 211 979</b>	<b>2 172 893</b>
Provisions actuarielles pour propre compte	12	3 184 575	2 874 907
Provisions non actuarielles	13	269 562	288 180*
Provisions pour risques liés aux placements de capitaux	14	831 300	824 300
Comptes de régularisation passifs	17	27 475	286 490
Impôts sur les bénéfices différés passifs		52 602	43 554
Engagements	18	1 110 486	848 287*
<b>Capital étranger</b>		<b>5 476 000</b>	<b>5 165 717*</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>7 687 979</b>	<b>7 338 610*</b>
			en milliers de CHF

\* Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés. Voir explication à la page 10.

# Flux de trésorerie consolidé

	2023	2022
Résultat consolidé	39 086	54 446
Amortissements/affectations des placements de capitaux	-67 716	476 369
Amortissements/affectations des immobilisations incorporelles	1 998	2 832
Amortissements/affectations des immobilisations corporelles	7 385	6 463
Amortissements/affectations des créances	35 310	29 534
Pertes proportionnelles/bénéfices résultant de l'utilisation de la méthode de la mise en équivalence	147	-2 356
Variation des provisions actuarielles pour propre compte	309 668	-190 064
Variation des provisions non actuarielles	-18 618	6 736*
Variation de la provision pour risques liés aux placements de capitaux	7 000	-427 000
Variation des créances	-15 014	-42 254*
Variation des comptes de régularisation actifs	114 342	18 595
Variation des engagements	262 199	-42 547*
Variation des comptes de régularisation passifs	-259 015	25 823
Variation des impôts différés sur les bénéfices	14 721	8 740
<b>Flux de trésorerie de l'activité d'exploitation</b>	<b>431 492</b>	<b>-74 684</b>
Investissements/désinvestissements dans les placements de capitaux	-99 910	-504 464
Investissements/désinvestissements dans les immobilisations incorporelles	-386	-511
Investissements/désinvestissements dans les immobilisations corporelles	-11 292	-11 241
<b>Flux de trésorerie de l'activité d'investissement</b>	<b>-111 588</b>	<b>-516 216</b>
<b>Total du flux de trésorerie net</b>	<b>319 904</b>	<b>-590 900</b>
Etat des liquidités au 01.01	666 615	1 257 515
Etat des liquidités au 31.12	986 519	666 615
<b>Variation des liquidités</b>	<b>319 904</b>	<b>-590 900</b>

en milliers  
de CHF

En plus des liquidités opérationnelles, la position des liquidités comprend les placements liquides et les fonds immobilisés.

# Etat des capitaux propres consolidés

	Capital de l'organisation	Réserves légales	Réserves légales issues des bénéfices	Résultat consolidé	Total
<b>Capital propre au 31.12.2021</b>	<b>100</b>	<b>248 690</b>	<b>1 763 863</b>	<b>105 794</b>	<b>2 118 447</b>
Utilisation du résultat consolidé			105 794	-105 794	-
Résultat consolidé				54 446	54 446
<b>Capital propre au 31.12.2022</b>	<b>100</b>	<b>248 690</b>	<b>1 869 657</b>	<b>54 446</b>	<b>2 172 893</b>
Utilisation du résultat consolidé			54 446	-54 446	-
Résultat consolidé				39 086	39 086
<b>Capital propre au 31.12.2023</b>	<b>100</b>	<b>248 690</b>	<b>1 924 103</b>	<b>39 086</b>	<b>2 211 979</b>

en milliers de CHF

**Capital de l'organisation:** le capital-actions est réparti en 100 actions nominatives ordinaires d'une valeur nominative de CHF 1 000 chacune.

# Annexe aux comptes annuels consolidés

## Compte de résultat consolidé par segment

	Assurances selon la LAMal	
	2023	2022
Produits des primes	5 641 523	5 417 173
Variation du report de primes	–	–
<b>Primes acquises pour propre compte</b>	<b>5 641 523</b>	<b>5 417 173</b>
Charges des sinistres et des prestations	–5 498 069	–5 449 707
Part des réassureurs	–	–
Variation des provisions actuarielles	–229 040	146 290
<b>Charges des sinistres et des prestations pour propre compte</b>	<b>–5 727 109</b>	<b>–5 303 417</b>
Compensation des risques entre assureurs	82 590	16 589
<b>Compensation des risques pour propre compte</b>	<b>82 590</b>	<b>16 589</b>
Participation des personnes assurées aux excédents	–27	–
<b>Charges d'exploitation pour propre compte</b>	<b>–230 797</b>	<b>–238 613</b>
<b>Résultat actuariel</b>	<b>–233 820</b>	<b>–108 268</b>
Produit des placements de capitaux	116 743	84 116
Charges liées aux placements de capitaux	–81 608	–217 650
Variation de la provision pour risques liés aux placements de capitaux	15 000	162 500
<b>Résultat des placements de capitaux</b>	<b>50 135</b>	<b>28 966</b>
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>6 135</b>	<b>3 494</b>
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>–4 103</b>	<b>–3 498</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>–181 652</b>	<b>–79 307</b>
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>657</b>	<b>127</b>
<b>Résultat consolidé avant impôts</b>	<b>–180 995</b>	<b>–79 180</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Résultat consolidé</b>	<b>–180 995</b>	<b>–79 180</b>

Assurances selon la LCA		Autres sociétés		Ecritures de consolidation		Total selon compte de résultat consolidé	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
1 341 994	1 330 622	-	-	-	-	6 983 517	6 747 794
-668	-606	-	-	-	-	-668	-606
<b>1 341 327</b>	<b>1 330 016</b>	-	-	-	-	<b>6 982 849</b>	<b>6 747 189</b>
-828 514	-821 833	-	-	-	-	-6 326 583	-6 271 540
36	-	-	-	-	-	36	-
-77 670	44 380	-	-	-	-	-306 710	190 670
<b>-906 148</b>	<b>-777 453</b>	-	-	-	-	<b>-6 633 257</b>	<b>-6 080 870</b>
-	-	-	-	-	-	82 590	16 589
-	-	-	-	-	-	<b>82 590</b>	<b>16 589</b>
<b>-2 837</b>	-	-	-	-	-	<b>-2 864</b>	-
<b>-276 150</b>	<b>-275 641</b>	<b>-7 194</b>	<b>-658</b>	<b>8 983</b>	<b>8 983</b>	<b>-505 157</b>	<b>-505 928</b>
<b>156 191</b>	<b>276 922</b>	<b>-7 194</b>	<b>-658</b>	<b>8 983</b>	<b>8 983</b>	<b>-75 839</b>	<b>176 979</b>
269 931	149 605*	100 754	73 326	-71 089	-66 499	416 339	240 549*
-160 575	-344 651*	-18 816	-76 114	-	-	-261 000	-638 416*
-10 000	196 500	-12 000	68 000	-	-	-7 000	427 000
<b>99 356</b>	<b>1 454</b>	<b>69 937</b>	<b>65 212</b>	<b>-71 089</b>	<b>-66 499</b>	<b>148 340</b>	<b>29 133</b>
<b>8 873</b>	<b>15 885</b>	<b>1 879</b>	<b>2 027</b>	<b>-3 854</b>	<b>-1 648</b>	<b>13 033</b>	<b>19 757</b>
<b>-4 446</b>	<b>-142 745</b>	<b>-5 179</b>	<b>-4 781</b>	<b>3 854</b>	<b>1 648</b>	<b>-9 874</b>	<b>-149 376</b>
<b>259 974</b>	<b>151 516</b>	<b>59 443</b>	<b>61 800</b>	<b>-62 106</b>	<b>-57 515</b>	<b>75 660</b>	<b>76 494</b>
<b>5</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>661</b>	<b>157</b>
<b>259 978</b>	<b>151 539</b>	<b>59 443</b>	<b>61 806</b>	<b>-62 106</b>	<b>-57 515</b>	<b>76 321</b>	<b>76 650</b>
<b>-37 397</b>	<b>-18 503</b>	<b>162</b>	<b>-3 701</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-37 235</b>	<b>-22 204</b>
<b>222 582</b>	<b>133 037</b>	<b>59 605</b>	<b>58 104</b>	<b>-62 106</b>	<b>-57 515</b>	<b>39 086</b>	<b>54 446</b>

en milliers de CHF



# Principes de la présentation des comptes

## Norme de présentation des comptes

Les comptes annuels consolidés ont été établis en conformité avec les recommandations techniques relatives à la présentation des comptes (Swiss GAAP RPC) et donnent une image conforme à la réalité du patrimoine, de la situation financière et des résultats d'une entreprise («true and fair view»). Les Swiss GAAP RPC constituent un ensemble de règles. Toutes les recommandations techniques doivent être appliquées.

La norme Swiss GAAP RPC 41 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012 pour les comptes annuels individuels des assureurs-maladie LAMal. Le Groupe CSS applique cette norme en application de la Swiss GAAP RPC 30 depuis l'exercice 2015. La norme Swiss GAAP RPC 30 révisée, qui est officiellement en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, est d'ores et déjà appliquée de façon anticipée pour l'exercice 2023. L'application des Swiss GAAP RPC est facultative.

## Date de clôture

La date de clôture pour toutes les sociétés intégrées dans les comptes annuels consolidés est le 31 décembre.

## Approbation

Le conseil d'administration de la CSS Holding SA a approuvé les présents comptes consolidés le 27 mars 2024. Ceux-ci sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

## Différences d'arrondi

Tous les montants indiqués dans les comptes annuels sont arrondis au millier de francs. En conséquence, l'addition de montants arrondis peut, dans certains cas, entraîner un écart par rapport aux totaux arrondis portés au bilan.

## Adaptation des chiffres de l'année précédente

Avec l'introduction d'un nouveau système comptable, les plans comptables ont fait l'objet d'un examen critique et d'une révision. Les adaptations apportées (appréciation différente d'un droit de vote) ont une influence partielle sur la présentation des comptes annuels. Pour garantir la comparabilité des comptes annuels, les chiffres de l'année précédente ont été corrigés. Les chiffres de l'année précédente concernés sont marqués d'un astérisque (\*). Les adaptations n'ont aucune incidence sur le bénéfice ou le capital propre.

Les positions suivantes ont été modifiées:

- Créances (année précédente, en milliers de CHF: 533 330)
- Engagements (année précédente, en milliers de CHF: 866 834)
- Provisions non actuarielles (année précédente, en milliers de CHF: 269 621)
- Produit des placements de capitaux (année précédente, en milliers de CHF: 239 351)
- Charges liées aux placements de capitaux (année précédente, en milliers de CHF: -637 217)

## Conversion de devises

La conversion de devises dans le cadre de la consolidation est supprimée, car le Groupe CSS n'a pas de sociétés dont les comptes sont clôturés dans une devise étrangère. Les positions en devises étrangères dans les comptes individuels sont converties aux cours actuels en fin d'année, et les transactions sont converties à la date de référence. Les réévaluations et les dépréciations sont comptabilisées comme des bénéfices ou des pertes non réalisés via le compte de résultat.

## Méthode de consolidation

Toutes les sociétés contrôlées par la CSS Holding SA sont intégrées dans les comptes consolidés du Groupe. On admet qu'un contrôle est exercé dès lors que la CSS Holding SA détient directement et/ou indirectement plus de la moitié des droits de vote dans une société.

Selon la méthode de consolidation intégrale, les actifs et les passifs ainsi que les charges et les produits des sociétés consolidées sont saisis dans leur intégralité. La consolidation du capital est effectuée selon la méthode d'acquisition. Les actifs et le capital étranger de sociétés acquises sont réévalués au moment de l'acquisition selon les principes du Groupe. Les capitaux propres qui en résultent sont compensés par la valeur comptable de la participation de la société holding. La différence restante entre le prix d'achat et le capital propre calculé selon les principes de la présentation des comptes du Groupe (p. ex. goodwill) est compensée par les capitaux propres consolidés.

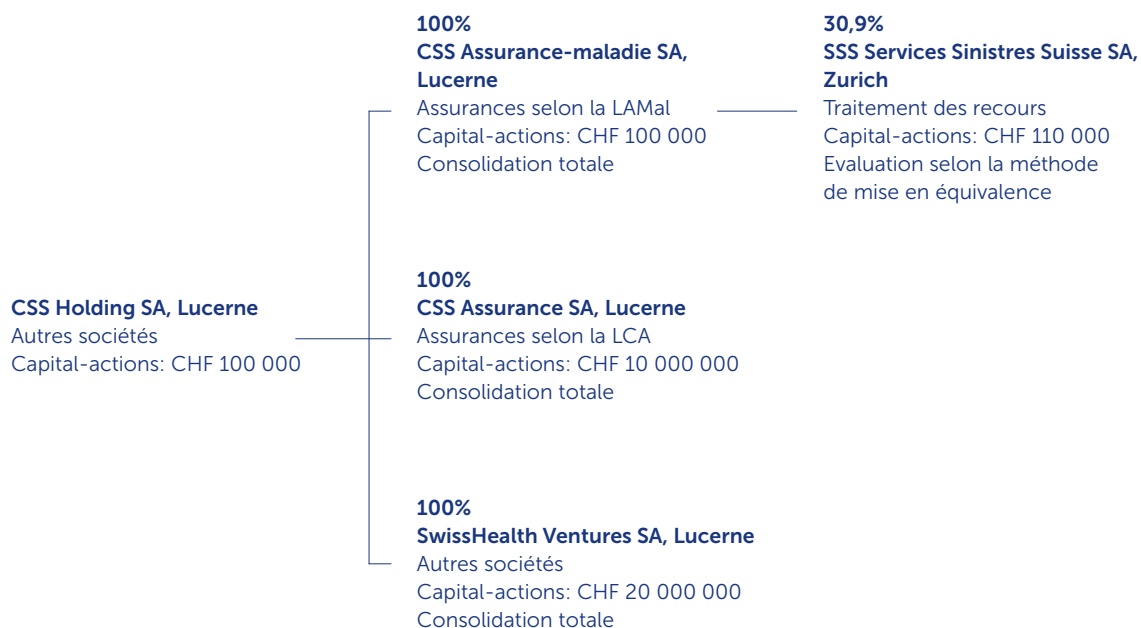
Pour les participations assorties d'un droit de vote compris entre 20% et 50%, le résultat proportionnel et le capital propre proportionnel sont évalués selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont préparés séparément en tant que placements.

Les participations assorties d'un droit de vote de moins de 20% sont inscrites au bilan dans les placements (actions).

## Relations internes au Groupe

Toutes les relations d'affaires entre les sociétés consolidées sont absentes du bilan et du compte de résultat.

## Périmètre de consolidation et segments



## Modification du périmètre de consolidation

### Fusions

La CSS Assurance-maladie SA a repris Arcosana SA au 1<sup>er</sup> janvier 2023 dans le cadre d'une fusion par absorption.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, la CSS Assurance SA a repris INTRAS Assurance SA au moyen d'une fusion par absorption. Au même moment, Arcosana SA a repris INTRAS Assurance-maladie SA et Sanagate SA au moyen d'une fusion par absorption.

## Explications concernant le compte de résultat consolidé

<b>1. Charges des sinistres et des prestations</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Versements pour sinistres et prestations	-7 278 999	-7 231 385
Participations aux coûts reçues	952 417	959 845
<b>Total</b>	<b>-6 326 583</b>	<b>-6 271 540</b>

en milliers  
de CHF

### **2. Participation des personnes assurées aux excédents**

Charges pour participation aux excédents	-574	-
Modification des provisions pour participation aux excédents	-2 290	-
<b>Total</b>	<b>-2 864</b>	<b>-</b>

en milliers  
de CHF

### **3. Charges d'exploitation pour propre compte**

Charges de personnel	-345 690	-319 449
Locaux administratifs et installations d'exploitation	-18 165	-28 860
Coûts informatiques	-47 443	-40 568
Marketing, publicité et commissions	-67 309	-84 231
Autres charges administratives	-17 167	-23 526
Amortissements	-9 383	-9 294
<b>Total</b>	<b>-505 157</b>	<b>-505 928</b>

en milliers  
de CHF

### **4. Autres produits d'exploitation**

Produit des intérêts et bénéfices de change	12 054	18 684
Autres produits	978	1 073
<b>Total</b>	<b>13 033</b>	<b>19 757</b>

en milliers  
de CHF

### **5. Autres charges d'exploitation**

Intérêts débiteurs et pertes de change	-3 575	-14 199
Autres charges	-6 299	-135 177
<b>Total</b>	<b>-9 874</b>	<b>-149 376</b>

en milliers  
de CHF

Les autres charges d'exploitation comprennent, en plus des dépenses pour les impôts sur le capital, les coûts de développement de nouveaux secteurs d'affaires (exercice précédent: constitution en plus d'une provision pour les remboursements de primes).

<b>6. Résultat extraordinaire</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Produits extraordinaires	666	165
Charges extraordinaires	-5	-9
<b>Total</b>	<b>661</b>	<b>157</b>

en milliers  
de CHF

Les produits extraordinaires renferment principalement des remboursements de TVA et de loyers (année précédente: remboursements des droits d'émission de l'Administration fédérale des contributions ainsi que des produits réalisés après coup dans le cadre de la vente des Affaires d'entreprises). Les charges extraordinaires correspondent principalement à des dépenses survenues après coup en rapport avec la vente des Affaires d'entreprises.

### **7. Impôts sur les bénéfices**

Impôts courants sur les bénéfices	-22 514	-13 464
Impôts différés sur les bénéfices	-14 721	-8 740
<b>Total</b>	<b>-37 235</b>	<b>-22 204</b>

en milliers  
de CHF

## 8. Résultat des placements de capitaux

<b>Produit des placements de capitaux</b>	Produit courant	Bénéfices réalisés	Bénéfices non réalisés	<b>2023 Total</b>
Terrains et constructions	12 758	–	500	13 258
Titres à revenu fixe	38 351	9 441	6 780	54 572
Actions	11 242	1 695	101 446	114 383
Placements collectifs	38 152	10 959	64 675	113 786
Participations	309	–	–	309
Prêts	77	–	–	77
Instruments financiers dérivés	–	71 846	48 108	119 955
<b>Total</b>	<b>100 890</b>	<b>93 941</b>	<b>221 509</b>	<b>416 339</b>

<b>Charges liées aux placements de capitaux</b>	Charges pour gestion du capital et intérêts	Pertes réalisées	Pertes non réalisées	
Terrains et constructions	–3 818	–	–11 470	–15 287
Titres à revenu fixe	–	–28 343	–73 611	–101 954
Actions	–	–871	–55 596	–56 467
Placements collectifs	–	–3 754	–19 107	–22 861
Participations	–	–	–147	–147
Prêts	–	–	–945	–945
Instruments financiers dérivés	–	–54 130	–300	–54 430
Charges pour gestion du capital	–8 910	–	–	–8 910
<b>Total</b>	<b>–12 728</b>	<b>–87 098</b>	<b>–161 174</b>	<b>–261 000</b>

<b>Variation de la provision pour risques liés aux placements de capitaux</b>	<b>–7 000</b>
<b>Résultat des placements de capitaux</b>	<b>148 340</b>



	Produit courant	Bénéfices réalisés	Bénéfices non réalisés	2022 Total
	11 718	–	5 199*	16 918*
	31 957	2 285	7 215	41 457
	12 451	1 763	23 778	37 992
	30 816	3 101	9 473	43 389
	402	2 217	139	2 758
	–	–	–	–
	–	71 995	26 040	98 036
	<b>87 344</b>	<b>81 361</b>	<b>71 845*</b>	<b>240 549*</b>

en milliers de CHF

	Charges pour gestion du capital et intérêts	Pertes réalisées	Pertes non réalisées	
	–2 975	–	–7 167*	–10 142*
	–	–27 646	–56 841	–84 487
	–	–5 742	–123 337	–129 080
	–	–46 278	–264 419	–310 697
	–	–	–	–
	–	–	–1 696	–1 696
	–	–86 976	–5 751	–92 727
	–9 587	–	–	–9 587
	<b>–12 561</b>	<b>–166 642</b>	<b>–459 213*</b>	<b>–638 416*</b>

**427 000**

**29 133**

en milliers de CHF

## Explications concernant le bilan consolidé

<b>9. Placements de capitaux</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Terrains et constructions	600 818	579 831
Titres à revenu fixe	3 149 784	3 156 881
Actions	588 904	490 134
Placements collectifs	1 641 592	1 619 248
Participations	1 256	1 402
Prêts	6 659	4 000
Instruments financiers dérivés	47 809	17 846
<b>Total</b>	<b>6 036 821</b>	<b>5 869 341</b>

en milliers  
de CHF

Sauf indication contraire, les placements de capitaux sont évalués aux valeurs actuelles. Tous les placements cotés en bourse sont évalués selon le dernier cours boursier disponible à la date du bilan. Tous les placements non cotés en bourse sont évalués à une valeur conforme au marché, c'est-à-dire à la valeur actuelle selon le flux de trésorerie à escompter compte tenu d'un taux de capitalisation adapté aux risques, ou par comparaison avec des objets similaires ou encore sur la base d'une autre méthode reconnue. Si la valeur actuelle n'est pas connue ou ne peut pas être déterminée, l'inscription au bilan se fait exceptionnellement à la valeur d'acquisition, après déduction des éventuelles corrections de valeur.

Dans les positions présentant des pertes de valeur persistantes, les corrections de valeur supplémentaires sont apportées. Les réévaluations ou amortissements annuels sont comptabilisés comme des bénéfices ou pertes non réalisés via le compte de résultat (chiffres bruts).

Les **terrains et les constructions** (y c. les immeubles à usage privé) sont évalués à leur valeur vénale. Les calculs de la valeur vénale effectués par un tiers indépendant (évaluation avec la méthode «discounted cash flow», DCF) servent de point de départ. Les immeubles à usage privé et les terrains non construits apparaissent avec les placements. Les immeubles en construction sont également présentés dans les placements et évalués à leur coût d'acquisition pendant la phase de construction. Les intérêts intercalaires ne sont pas inscrits à l'actif.

Les **titres à revenu fixe** sont évalués selon la méthode d'amortissement des coûts.

Les **participations** assorties d'un droit de vote compris entre 20% et 50% sont évaluées selon la méthode de la mise en équivalence (Evaluation Equity). Le résultat proportionnel et le capital propre proportionnel sont repris en tant que valeur comptable de la participation (non consolidée).

Les **prêts** sont inscrits au bilan à la valeur nominale après déduction des corrections de valeur nécessaires.

Les **instruments financiers dérivés** sont évalués aux valeurs du marché. Font partie des dérivés les opérations de change à terme et les futures. Les opérations de change à terme servent à couvrir les risques de change liés aux placements de capitaux. La CSS utilise des futures pour pouvoir contrôler la durée. Comme ces contrats sont compensés chaque jour, ils ne présentent aucune valeur du marché pour le bilan.

<b>Terrains et constructions</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Terrains non construits	43 236	11 608
		en milliers de CHF

<b>Titres à revenu fixe</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Valeurs du marché	3 034 230	2 895 333
		en milliers de CHF

<b>Securities Lending</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Valeur du marché des titres empruntés	55 617	58 104
Valeur du marché des placements enregistrés en tant que garantie	63 191	65 835
		en milliers de CHF

Les activités de prêt/emprunt de titres (Securities Lending) sont exercées auprès d'UBS Switzerland SA (comme Global Custodian).

#### Instruments financiers dérivés

	But	Devise	Valeur du marché (actifs)		Valeur du marché (passifs)		Total	
			31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
<b>Devises</b>								
Opérations à terme	Garantie	AUD	128	158	-1	-65	127	93
Opérations à terme	Garantie	CAD	456	1 027	-1	-22	455	1 006
Opérations à terme	Garantie	DKK	24	-	-	-10	24	-10
Opérations à terme	Garantie	EUR	10 969	47	-49	-2 716	10 921	-2 670
Opérations à terme	Garantie	GBP	1 580	759	-4	-148	1 576	610
Opérations à terme	Garantie	JPY	517	165	-94	-1 991	423	-1 826
Opérations à terme	Garantie	SEK	-	5	-11	-	-11	5
Opérations à terme	Garantie	USD	34 434	20 923	-140	-286	34 294	20 637
<b>Total</b>			<b>48 108</b>	<b>23 083</b>	<b>-300</b>	<b>-5 237</b>	<b>47 809</b>	<b>17 846</b>
								en milliers de CHF

<b>10. Immobilisations incorporelles</b>	Logiciels informatiques	Total
<b>Valeur comptable nette au 31.12.2021</b>	<b>6 104</b>	<b>6 104</b>
Valeurs d'acquisition au 31.12.2021	17 764	17 764
Entrées	511	511
Sorties	-4 117	-4 117
<b>Valeurs d'acquisition au 31.12.2022</b>	<b>14 158</b>	<b>14 158</b>
Corrections de valeur cumulées au 31.12.2021	-11 661	-11 661
Amortissements planifiés	-2 832	-2 832
Sorties	4 117	4 117
<b>Corrections de valeur cumulées au 31.12.2022</b>	<b>-10 375</b>	<b>-10 375</b>
<b>Valeur comptable nette au 31.12.2022</b>	<b>3 783</b>	<b>3 783</b>
Valeurs d'acquisition au 31.12.2022	14 158	14 158
Entrées	386	386
Sorties	-4 554	-4 554
<b>Valeurs d'acquisition au 31.12.2023</b>	<b>9 990</b>	<b>9 990</b>
Corrections de valeur cumulées au 31.12.2022	-10 375	-10 375
Amortissements planifiés	-1 998	-1 998
Sorties	4 554	4 554
<b>Corrections de valeur cumulées au 31.12.2023</b>	<b>-7 819</b>	<b>-7 819</b>
<b>Valeur comptable nette au 31.12.2023</b>	<b>2 171</b>	<b>2 171</b>

en milliers  
de CHF

Les immobilisations incorporelles portées à l'actif sont évaluées selon leurs coûts d'acquisition ou de fabrication et amorties linéairement à la charge du compte de résultat selon la durée d'utilisation estimée d'un point de vue économique. La durée d'amortissement des logiciels informatiques est de cinq ans.

<b>11. Immobilisations corporelles</b>	Equipements et mobilier	Matériel informatique	Total
<b>Valeur comptable nette au 31.12.2021</b>	<b>3 373</b>	<b>7 784</b>	<b>11 157</b>
Valeurs d'acquisition au 31.12.2021	6 218	23 377	29 595
Entrées	1 566	9 675	11 241
Sorties	-543	-5 587	-6 130
<b>Valeurs d'acquisition au 31.12.2022</b>	<b>7 241</b>	<b>27 465</b>	<b>34 706</b>
Corrections de valeur cumulées au 31.12.2021	-2 845	-15 594	-18 438
Amortissements planifiés	-970	-5 493	-6 463
Sorties	543	5 587	6 130
<b>Corrections de valeur cumulées au 31.12.2022</b>	<b>-3 271</b>	<b>-15 500</b>	<b>-18 771</b>
<b>Valeur comptable nette au 31.12.2022</b>	<b>3 970</b>	<b>11 965</b>	<b>15 935</b>
Valeurs d'acquisition au 31.12.2022	7 241	27 465	34 706
Entrées	1 533	9 759	11 292
Sorties	-374	-5 785	-6 158
<b>Valeurs d'acquisition au 31.12.2023</b>	<b>8 401</b>	<b>31 439</b>	<b>39 840</b>
Corrections de valeur cumulées au 31.12.2022	-3 271	-15 500	-18 771
Amortissements planifiés	-1 097	-6 288	-7 385
Sorties	374	5 785	6 158
<b>Corrections de valeur cumulées au 31.12.2023</b>	<b>-3 995</b>	<b>-16 003</b>	<b>-19 998</b>
<b>Valeur comptable nette au 31.12.2023</b>	<b>4 406</b>	<b>15 436</b>	<b>19 842</b>

en milliers  
de CHF

Les immobilisations corporelles portées à l'actif sont évaluées selon leurs coûts d'acquisition ou de fabrication et amorties linéairement à la charge du compte de résultat selon la durée d'utilisation estimée d'un point de vue économique. La durée d'amortissement est de cinq ans pour le matériel informatique et de huit ans pour les équipements et le mobilier.



## 12. Provisions actuarielles pour propre compte

	Reports de primes	Provisions pour sinistres et prestations	Provisions de sécurité et pour fluctuations	Provisions de vieillissement	Provisions pour participation aux excédents	Autres provisions	Total	Part des réassureurs
<b>Etat au 31.12.2021</b>	<b>8 000</b>	<b>1 173 080</b>	<b>1 373 092</b>	<b>510 800</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3 064 972</b>	<b>270</b>
Constitution	606	155 920	–	28 370	–	–	184 896	–
Dissolution	–	–	–374 960	–	–	–	–374 960	–
Reclassement des provisions de vieillissement indemnité journalière LAMal	–	–930	–	930	–	–	–	–
<b>Etat au 31.12.2022</b>	<b>8 605</b>	<b>1 328 070</b>	<b>998 132</b>	<b>540 100</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2 874 907</b>	<b>270</b>
Constitution	668	399 810	–	–	2 290	20 000	422 768	–
Dissolution	–	–	–112 000	–1 100	–	–	–113 100	–270
<b>Etat au 31.12.2023</b>	<b>9 273</b>	<b>1 727 880</b>	<b>886 132</b>	<b>539 000</b>	<b>2 290</b>	<b>20 000</b>	<b>3 184 575</b>	<b>–</b>

en milliers de CHF

Les **reports de primes** comprennent les primes délimitées au prorata par année.

Les **provisions pour sinistres et prestations** sont calculées à la date de clôture du bilan selon des procédés actuariels reconnus du point de vue du droit en matière de surveillance et au moyen du taux d'exécution. La part réassureurs concerne les provisions pour sinistres et prestations.

Les **provisions de sécurité et pour fluctuations** sont constituées pour les volatilités des provisions actuarielles. Les provisions pour fluctuations sont utilisées pour couvrir les coûts des prestations élevés et imprévisibles ou pour compenser les découverts inattendus des provisions pour sinistres et prestations ainsi que des provisions de vieillissement. Chaque année, on calcule une valeur cible et un montant maximal par produit. Les deux valeurs correspondent à l'expected shortfall (déficit prévu) des risques sous-jacents avec un niveau de sécurité différent. En ce qui concerne les provisions pour fluctuations, il n'y a pas de directives minimales. Les provisions de sécurité sont constituées pour d'autres risques liés aux opérations d'assurance et utilisées pour couvrir les risques d'entreprise imprévus. Les pourcentages des prestations nettes, qui sont provisionnés par catégorie de risque à titre de valeur maximale, s'élèvent à 9,0% pour les risques opérationnels et liés au marché financier, à 7,0% pour les risques juridiques et stratégiques ainsi qu'à 4,0% pour les risques en matière de personnel, culturels et les autres risques liés à l'activité d'entreprise.

Les **provisions de vieillissement** sont constituées pour pouvoir financer à l'avenir la hausse des coûts d'un portefeuille de personnes assurées vieillissant.

Les **provisions pour participation aux excédents** comprennent le bonus pour absence de prestations pour certains produits d'assurance. Les personnes assurées qui ne sollicitent aucune prestation au cours de la période de référence définie reçoivent un bonus au sens d'une participation aux excédents l'année suivante.

Les **autres provisions actuarielles** comprennent les provisions pour le remboursement de primes selon le plan d'utilisation du 13 juin 2023 concernant les remboursements de provisions pour vieillissement dans l'assurance Standard. Les provisions de vieillissement qui ne sont plus nécessaires sont dissoutes à hauteur de CHF 20 millions. La provision pour les remboursements de primes est constituée dans les mêmes proportions et utilisée pour le versement unique de 2024 aux personnes assurées disposant d'une assurance Standard.

### 13. Provisions non actuarielles

	Personnel et restructuration	Remboursements de primes	Santé365	Réduction des réserves	Impôts	Autres	Total
<b>Etat au 31.12.2021</b>	<b>36 830*</b>	–	<b>132 649</b>	<b>90 605</b>	<b>20 210</b>	<b>1 150</b>	<b>281 444*</b>
Constitution	21 824*	129 000	–	–	–	5 271	156 095*
Utilisation	–19 899*	–	–27 165	–90 605	–11 690	–	–149 358*
<b>Etat au 31.12.2022</b>	<b>38 755*</b>	<b>129 000</b>	<b>105 484</b>	–	<b>8 520</b>	<b>6 421</b>	<b>288 180*</b>
Constitution	35 272	–	–	–	13 390	100	48 762
Utilisation	–37 299	–	–30 081	–	–	–	–67 380
<b>Etat au 31.12.2023</b>	<b>36 729</b>	<b>129 000</b>	<b>75 403</b>	–	<b>21 910</b>	<b>6 521</b>	<b>269 562</b>

en milliers  
de CHF

Si une sortie de fonds est probable, une provision adéquate est constituée pour des engagements juridiques et factuels découlant d'un événement passé.

En 2020, la provision **Santé365** a été constituée dans un but précis dans le cadre de l'affectation des bénéfices décidée par l'assemblée générale. Elle est le point de départ des deux initiatives de fidélisation de la clientèle «active365» (programme de bonus) et «enjoy365» (plateforme de vente).

Les **autres provisions non actuarielles** contiennent des provisions pour risques de procès, un litige en cours et un prélèvement supplémentaire dans le cadre des biens immobiliers.

### 14. Provisions pour risques liés aux placements de capitaux

Total

<b>Etat au 31.12.2021</b>	<b>1 251 300</b>
Dissolution	–427 000
<b>Etat au 31.12.2022</b>	<b>824 300</b>
Constitution	7 000
<b>Etat au 31.12.2023</b>	<b>831 300</b>

en milliers  
de CHF

La provision pour risques liés aux placements de capitaux couvre les risques du marché. Le montant théorique dépend du concept de la «value at risk» (VaR) avec un niveau de certitude de 99,9% (année précédente: 99,9%).

<b>15. Comptes de régularisation actifs</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
Intérêts courus placements en capitaux	17 280	14 539
Compensation des risques	41 598	149 931
Autres	10 225	18 975
<b>Total</b>	<b>69 104</b>	<b>183 446</b>

en milliers  
de CHF

Les comptes de régularisation actifs sont indiqués à leurs valeurs nominales.

### 16. Créances

Preneurs d'assurance	314 876	303 827*
Organisations d'assurance	5 726	5 328*
Fournisseurs de prestations	106 490	139 781*
Agents et intermédiaires	10 625	11 375
Instances étatiques	62 807	60 052
Autres	12 522	12 980*
<b>Total</b>	<b>513 046</b>	<b>533 342*</b>

en milliers  
de CHF

Les créances sont comptabilisées à leurs valeurs nominales compte tenu des corrections de valeurs nécessaires d'un point de vue économique. Les créances contiennent des corrections de valeur à hauteur de (en milliers de CHF) 31 211 (année précédente, en milliers de CHF: 28 295).

### 17. Comptes de régularisation passifs

Compensation des risques	–	251 109
Autres	27 475	35 380
<b>Total</b>	<b>27 475</b>	<b>286 490</b>

en milliers  
de CHF

Les comptes de régularisation passifs sont indiqués à leurs valeurs nominales.

### 18. Engagements

Preneurs d'assurance	868 187	798 504
Organisations d'assurance	9	6*
Fournisseurs de prestations	175 084	4 006
Agents et intermédiaires	5 362	5 518
Organisations et personnes proches	4 854	4 852
Instances étatiques	29 066	11 169*
Autres	17 664	13 892*
Hypothèque	10 260	10 340
<b>Total</b>	<b>1 110 486</b>	<b>848 287*</b>

en milliers  
de CHF

Les engagements sont comptabilisés à leurs valeurs nominales.

## Engagements issus des institutions de prévoyance

### Utilité économique/engagements économiques et charges de prévoyance

	Excédent de couverture (+) ou découvert (-) selon institution de prévoyance		Part économique de l'employeur		Charges de prévoyance dans les charges de personnel	
	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
Fondation de prévoyance pour le personnel de la CSS Assurance	40 156	141 567	-	-	-27 381	-25 292
Fondation de prévoyance pour les cadres de la CSS	2 333	7 285	-	-	-3 521	-3 004
<b>Total</b>	<b>42 489</b>	<b>148 852</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-30 902</b>	<b>-28 296</b>

en milliers  
de CHF

Les derniers comptes annuels disponibles (31.12.2022 et 31.12.2021) des institutions de prévoyance constituent la base de calcul de l'excédent de couverture et du découvert.

## Principales transactions avec des organisations et personnes proches

	2023	2022
<b>CSS Association</b>		
Rémunération de la CSS Holding SA	-490	-558
		en milliers de CHF
<b>Fondation pour l'encouragement de mesures sociales dans l'assurance-maladie et accidents et pour les cas de rigueur</b>		
Prêt à la CSS Assurance SA	-4 181	-3 527
Intérêts facturés (2023: 6,44%, 2022: 2,00%)	-253	-68
Don de la CSS Assurance SA	-500	-500
		en milliers de CHF
<b>Fondation de prévoyance pour le personnel de la CSS Assurance</b>		
Solde du compte courant au 31.12 avec la CSS Assurance-maladie SA	-184	-767
Intérêts facturés (2023: 1,50%, 2022: 0,25%)	-14	-2
Honoraires facturés pour prestations (CSS Assurance-maladie SA)	270	270
		en milliers de CHF
<b>Fondation de prévoyance pour les cadres de la CSS</b>		
Honoraires facturés pour prestations (CSS Assurance-maladie SA)	35	35
		en milliers de CHF

+ en faveur du Groupe CSS  
- à la charge du Groupe CSS

## Autres informations

Honoraires de l'organe de révision	2023	2022
Prestations de révision	515	489
Autres prestations	130	69
<b>Total</b>	<b>645</b>	<b>558</b>

en milliers  
de CHF

### Actifs mis en gage ou cédés pour garantir des propres engagements et actifs soumis à une réserve de propriété

En lien avec des garanties bancaires	1 177	887
En lien avec des comptes d'épargne garantie de loyer	9	9
<b>Total</b>	<b>1 185</b>	<b>896</b>

en milliers  
de CHF

### Autres engagements financiers à ne pas inscrire au bilan

Engagements issus de contrats de location de longue durée ayant une durée résiduelle de plus de douze mois	26 393	10 593
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	--------

en milliers  
de CHF

## Engagements éventuels

### Groupe TVA

Les sociétés du Groupe CSS et la CSS Association font partie d'un groupe TVA et répondent ainsi de manière solidaire des dettes TVA envers l'Administration fédérale des contributions à Berne.

### Obligation de financement Well Gesundheit AG

La CSS Holding SA détient une participation de 18,62% dans Well Gesundheit AG.

Dans le contrat de fidélisation des actionnaires et de coopération du 31 mai 2022, les parties s'engagent à mettre à disposition au maximum CHF 14,5 millions au prorata de leurs participations dans Well Gesundheit AG, jusqu'à ce que le seuil de rentabilité soit atteint selon le business plan. La part de la CSS Holding SA se monte à CHF 2,7 millions. En 2023, le montant de CHF 0,7 million a été versé à Well Gesundheit AG sous la forme d'un prêt d'actionnaire. Au 31 décembre 2023, il existe une obligation ouverte de financement à hauteur de CHF 0,6 million.

### Décision du 15 juillet 2022 de la FINMA concernant l'allocation des frais administratifs

Dans son évaluation, la FINMA a estimé que les frais administratifs des années 2013 à 2019 avaient été attribués unilatéralement à l'assurance complémentaire. Dans une décision, la

FINMA oblige la CSS Assurance SA à rembourser CHF 129 millions de primes d'assurance complémentaire aux personnes assurées. La décision de la FINMA n'est pas devenue exécutoire et a été contestée par la CSS Assurance SA devant le Tribunal administratif fédéral. Ce dernier n'a pas encore statué. Pour les années 2013 à 2019, des provisions ont été constituées à hauteur de CHF 129 millions. Pour les années 2020 à 2023, aucune provision n'est constituée, car cette période n'est pas concernée par la décision de la FINMA.

### Engagements de capitaux en suspens

Dans le cadre des investissements dans des placements collectifs de capitaux (fonds de placements en infrastructures), il existe au 31 décembre 2023 des engagements de capitaux ouverts pour un montant de CHF 49,5 millions (exercice précédent: CHF 65,2 millions).

### Événements postérieurs à la date de clôture du bilan

Jusqu'à la date d'approbation des comptes annuels (27 mars 2024), aucun événement important n'est survenu après la date de clôture du bilan.

## Rapport de l'organe de révision

à l'Assemblée générale de Groupe CSS

Lucerne

### Rapport sur l'audit des comptes consolidés

#### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de Groupe CSS et ses filiales (le groupe), comprenant, le compte de résultat consolidé, le bilan consolidé, le flux de trésorerie consolidé et l'état des capitaux propres consolidés pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe aux comptes consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés (pages 4 - 24) donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidés du groupe au 31 décembre 2023, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.

#### Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés » de notre rapport. Nous sommes indépendants du groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### Autres points

Les comptes consolidés de Groupe CSS pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ont été audités par un autre organe de révision qui a exprimé, dans son rapport du 23 mars 2023, une opinion d'audit non modifiée sur ces comptes consolidés.

#### Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent toutes les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes annuels, des comptes consolidés et de nos rapports correspondants.

Notre opinion d'audit sur les comptes consolidés ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes consolidés ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent, par ailleurs, comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

PricewaterhouseCoopers AG, Birchstrasse 160, Postfach, 8050 Zürich  
Telefon: +41 58 792 44 00, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers AG est membre d'un réseau mondial de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.



#### Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes consolidés

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux Swiss GAAP RPC et aux dispositions légales. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir les comptes consolidés sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider le groupe ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

#### Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.
- Nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne du groupe.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations y afférentes.
- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par le Conseil d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation appliqué et, sur la base des éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations à ce sujet fournies dans les comptes consolidés ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des situations ou événements futurs peuvent cependant amener le groupe à cesser son exploitation.
- Nous évaluons la présentation dans son ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés, y compris les informations fournies dans les notes, et estimons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle à donner une présentation sincère.
- Nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés sur les informations financières des entités et sur les activités au sein du groupe, afin d'exprimer une opinion d'audit sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne relevée au cours de notre audit.




### Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA



Martin Schwörer  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable



Angela Marti  
Experte-révisseuse agréée

Zürich, le 27 mars 2024

