

# Rapport de gestion 2025

# Chère lectrice, cher lecteur,

Au cours de l'exercice 2025, la CSS a dépassé ses objectifs. Cette réussite se manifeste particulièrement dans la croissance du nombre de personnes assurées. Jamais, en 126 ans d'existence, autant de personnes n'avaient choisi de rejoindre la CSS: début 2026, la CSS compte 1,735 million d'assurées et assurés, soit une augmentation de plus de 90 600 personnes par rapport à l'année précédente. Cette évolution s'explique notamment par une hausse des primes limitée à 1,9% en moyenne pour 2026, bien en dessous de la moyenne du secteur. Dans le même temps, le taux de résiliation est resté à un niveau très bas. Les investissements constants dans la fidélisation de la clientèle portent aujourd'hui leurs fruits: des relations stables constituent le socle d'une croissance durable.

Cette dynamique positive se reflète dans nos principaux chiffres de référence pour l'exercice écoulé. Dans l'assurance de base, la CSS a enregistré un excédent de plus de 109 millions de francs. Le résultat, combinant assurance de base et assurance complémentaire, s'élevait en 2025 à plus de 260 millions de francs: pour la seizième année consécutive, la CSS clôture l'exercice sur un bénéfice. Ce bilan remarquable est complété par des frais administratifs très bas. La CSS gère ses ressources avec une efficacité exemplaire, consacrant dans l'assurance de base seulement 3,5 centimes par franc de prime aux charges internes. Elle demeure ainsi le grand assureur-maladie le plus efficace de Suisse.

La clé d'un succès durable réside avant tout dans la capacité d'innovation de l'entreprise. En 2025, la CSS a, en collaboration avec divers partenaires, marqué le secteur de la santé par des initiatives majeures. Elle a lancé cinq réseaux de soins dans toutes les régions linguistiques du pays. La coordination étroite des acteurs au sein de ces réseaux accroît l'efficacité et réduit les coûts. Les patientes et patients en bénéficient tout autant que les

médecins, les hôpitaux et les assureurs-maladie. Nous sommes convaincus que ces modèles tracent la voie vers les soins de demain.

En 2025, la CSS n'a pas seulement dynamisé le système de santé, elle a également franchi une étape décisive dans son développement stratégique. En entrant dans les affaires d'assurance-vie, nous élargissons notre offre au domaine de la prévoyance. Nous renforçons ainsi notre position de partenaire santé et proposons à nos assurées et assurés une approche complète pour leur sécurité financière et leur bien-être.

Nous sommes fiers de cette année exceptionnelle. Ces succès n'auraient pas été possibles sans l'engagement, la compétence et le dévouement de nos collaboratrices et collaborateurs, que nous remercions tout particulièrement.



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



**Philomena Colatrella**  
CEO

→ Exercice 2025 **page 3**

→ Corporate Governance **page 7**

→ Chiffres clés **page 14**

# Exercice 2025

La CSS peut se féliciter d'un exercice 2025 exceptionnel. Avec un résultat d'entreprise de 260,8 millions de francs, elle repose sur une base financière très solide. Dans l'assurance de base, la CSS enregistre la plus forte croissance en termes de nouvelle clientèle au cours de ses 126 ans d'histoire. Dans un autre domaine, la CSS franchit également une étape: en fondant la CSS Assurance-vie SA, elle complète son activité principale par le domaine de la prévoyance.

L'année 2025 restera dans les annales de la CSS comme une année exceptionnelle. La CSS augmente son bénéfice de 316% et clôture l'année avec un excédent pour la seizième fois consécutive. Les recettes de primes ont augmenté de 3,6%, atteignant 7,833 milliards de francs. Un résultat actuariel convaincant dans l'assurance de base et les assurances complémentaires et une discipline stricte en matière de coûts sont la base du très bon exercice constaté en 2025.

## Des bases financières solides

Le résultat d'entreprise se monte à 260,8 millions de francs. Dans l'assurance de base, la CSS peut, pour la première fois depuis quatre ans, annoncer à nouveau un excédent, s'élevant à 109,5 millions de francs. Intégralement injecté dans les réserves, cet excédent vient renforcer la solidité financière de la CSS. Dans les affaires d'assurance privée, le bénéfice réalisé s'élève à 144,9 millions de francs.

## Chaque jour, la CSS verse 24,6 millions de francs

Dans l'assurance de base, les charges des sinistres et des prestations pour son propre compte se sont montées à 6,431 milliards de francs en 2025. La CSS a ainsi payé environ 24,6 millions de francs par jour ouvert pour les prestations médicales, ce qui correspond à une augmentation de 179,3 millions de

francs par rapport à l'année précédente, soit une hausse de 2,9%. Les médicaments représentent le poste de dépenses le plus important. Les traitements médicaux ambulatoires (18,8%), les prestations hospitalières stationnaires (19,3%) et ambulatoires (12,9%) ainsi que les coûts de médicaments (23%) représentent au total près des trois quarts des dépenses.

## Plus de 90 000 nouvelles clientes et nouveaux clients

Jamais au cours de ses 126 ans d'histoire la CSS n'avait accueilli autant de nouvelles clientes et de nouveaux clients: avec 1,56 million de clientes et clients dans l'assurance de base, elle a enregistré une hausse de plus de 90 600 personnes assurées par rapport à l'année précédente. Début 2026, 1,73 million de clientes et clients au total étaient assurés à la CSS. Le faible taux de résiliation a également contribué à cette croissance.

## Une administration efficace

La CSS n'a aucune influence sur la manière dont sont générés les coûts de la santé. En revanche, les frais administratifs font partie de sa sphère d'influence. Avec un taux de 6,9% à l'échelle du Groupe, ce chiffre affiche une baisse de 0,3% par rapport à l'année précédente. Dans l'assurance de base, les frais administratifs représentent 3,5%, un taux très bas. La CSS compte ainsi à nouveau parmi les 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 2025 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. Ces mesures ont permis d'éviter des dépenses injustifiées d'environ 1,3 milliard de francs.

Le contrôle minutieux des 25,4 millions de factures reçues a permis de réaliser les plus grandes économies, évitant environ 872 millions de francs de dépenses injustifiées.

Un pilier important du contrôle des factures est la lutte contre la fraude à l'assurance. Grâce à une équipe de 18 personnes, 435 cas de fraude et de facturation erronée ont ainsi pu être traités. De cette manière, la CSS a évité que des médecins, des hôpitaux, des organisations de soins à domicile et des physiothérapeutes perçoivent indûment des prestations pour un montant supérieur à 38 millions de francs.

### **De nouvelles voies en matière de soins médicaux**

La CSS ne ménage pas ses efforts pour faire progresser les soins dans l'intérêt des personnes assurées. Au cours de l'exercice 2025, elle a pu développer différents réseaux de santé en collaboration avec différents partenaires, notamment dans le canton de Vaud, dans le Jura, en Appenzell, au Tessin et dans la région de Bienne. La CSS est convaincue qu'une collaboration coordonnée entre les différents niveaux de soins est porteuse d'avenir: les médecins de famille, les spécialistes, les hôpitaux, le personnel soignant et les thérapeutes collaborent étroitement dans de tels réseaux pour accompagner les patientes et patients tout au long de leur parcours thérapeutique. Tandis que les soins s'orientent en priorité sur le traitement des maladies, ces réseaux misent aussi sur la prévention et le dépistage précoce. Pour les personnes souffrant de maladies chroniques ou complexes, la CSS propose une prise en charge spécifique.

### **Des solutions globales pour la santé et la prévoyance**

Le rapprochement des différents niveaux de prise en charge reflète la conception globale de la santé à laquelle la CSS est attachée. La création de la CSS Assurance-vie SA est également à voir sous cet angle. La CSS complète ainsi son activité principale par le domaine de la prévoyance et répond aux besoins de ses clientes et clients en matière de solutions globales. A son entrée sur le marché, elle proposera des assurances de capital qui offrent une protection financière en cas de décès ou d'invalidité. Courant 2026, la CSS élargira progressivement son offre avec des produits de prévoyance supplémentaires.

### **Plus de 22 millions de francs pour les personnes assurées**

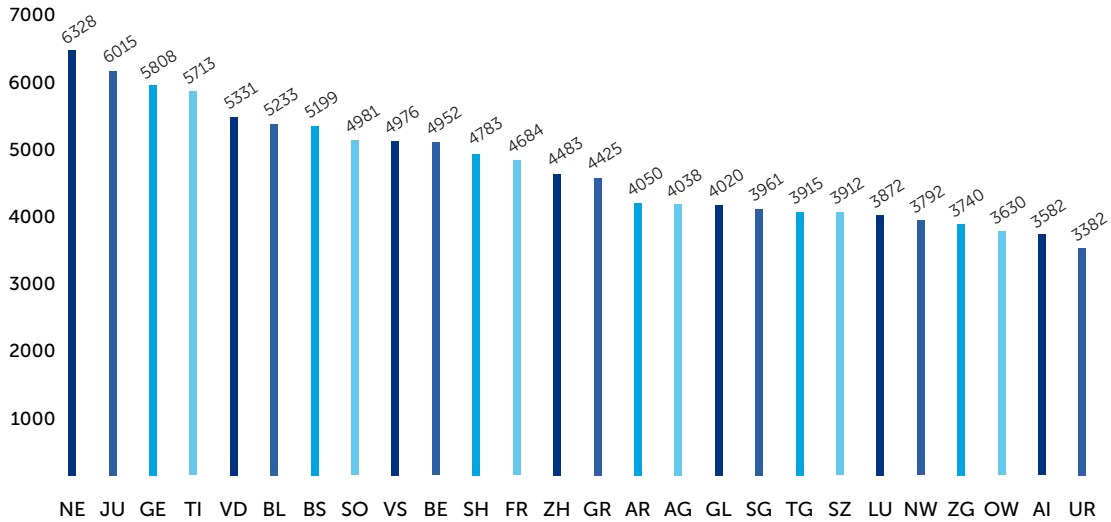
Les bénéfices réalisés dans l'assurance complémentaire permettent à la CSS d'en faire profiter ses assurées et assurés. L'appli «active365» aide à mener un mode de vie actif: les clientes et clients peuvent collecter des points dans les domaines de l'activité physique, la pleine conscience ou l'alimentation saine, avant de les convertir en argent. Au total, la CSS a versé 22,6 millions de francs à ses clientes et clients au cours de l'année sous revue, dont 13,2 millions de francs dans le cadre d'«active365». La CSS a subventionné à hauteur de 7,5 millions de francs les produits du shop santé «enjoy365»; 1,9 millions de francs supplémentaires ont été alloués aux offres dans le cadre du «CSS Coin». Un «CSS Coin» équivaut à un franc et permet aux personnes disposant d'une assurance complémentaire de bénéficier d'offres de santé locales avec un avantage de 30%.

### **Des investissements dans des start-up innovantes**

En 2025, la CSS a non seulement posé des jalons importants dans le paysage des soins, mais elle a également encouragé des start-up. Par le biais de son fonds de venturing «SwissHealth Ventures (SHV)», fondé en 2020, elle investit dans des entreprises qui contribuent à des soins de santé pérennes et d'un niveau qualitatif élevé. Le portefeuille SHV englobe aujourd'hui quatorze investissements, qui sont tournés sur les avantages concrets que peuvent en retirer les personnes assurées: les start-up soutenues jusqu'à présent développent des thérapies basées sur des applis, misent sur des diagnostics assistés par l'IA ou mettent en réseau les patientes et patients avec des spécialistes de la santé.

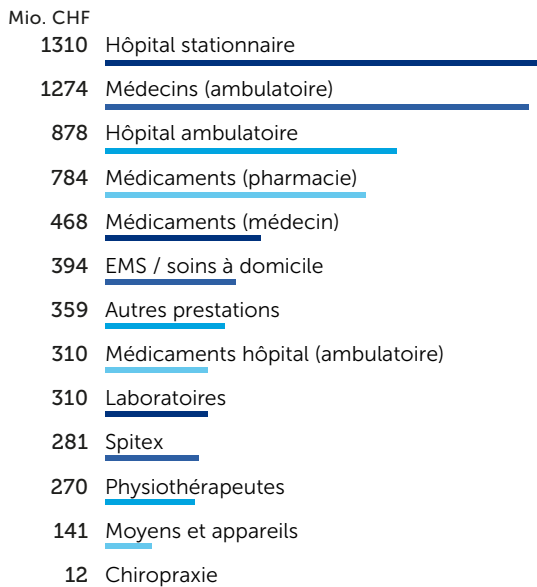
## Coûts moyens en 2025 par tête et par canton

Coûts des prestations LAMal (en CHF)



## Répartition par fournisseur de prestations en 2025

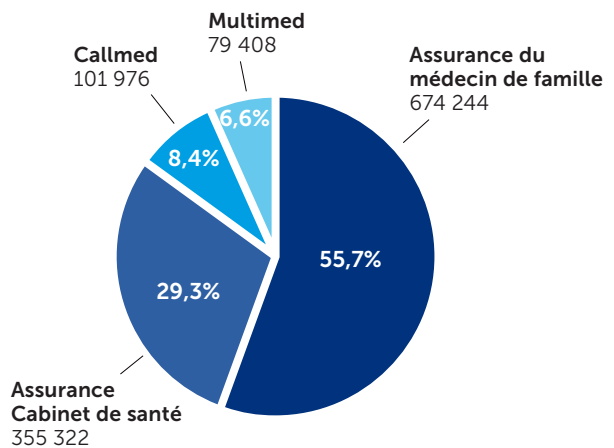
Prestations LAMal nettes (en millions de CHF)



Les prestations nettes de la CSS dans l'assurance de base pour l'exercice 2025 se sont montées au total à **6,8 milliards de francs.**

## Répartition selon les modèles alternatifs d'assurance en 2025

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



Sur quelque **1,5 million de personnes assurées AOS** en 2025, 1,21 million d'entre elles avaient opté pour un modèle alternatif d'assurance (MAA).

En 2025, la CSS a décidé d'augmenter son volume d'investissement, qui passe de 50 à 100 millions de francs. Le financement est assuré au moyen d'excédents provenant des affaires de l'assurance complémentaire.

Le «Future of Health Grant» (FoHG), lancé par la CSS en collaboration avec l'EPFL Innovation Park, constitue un autre vecteur d'innovation. Ce programme apporte un soutien financier à des start-up sélectionnées en phase de démarrage, tandis que des partenaires issus de la recherche et de l'économie leur fournissent des conseils dans le cadre de coachings. En 2025, douze start-up ont été sélectionnées parmi quelque 520 candidatures. Le FoHG a en outre élargi son réseau, notamment grâce à des coopérations européennes à Paris, Berlin et Madrid.

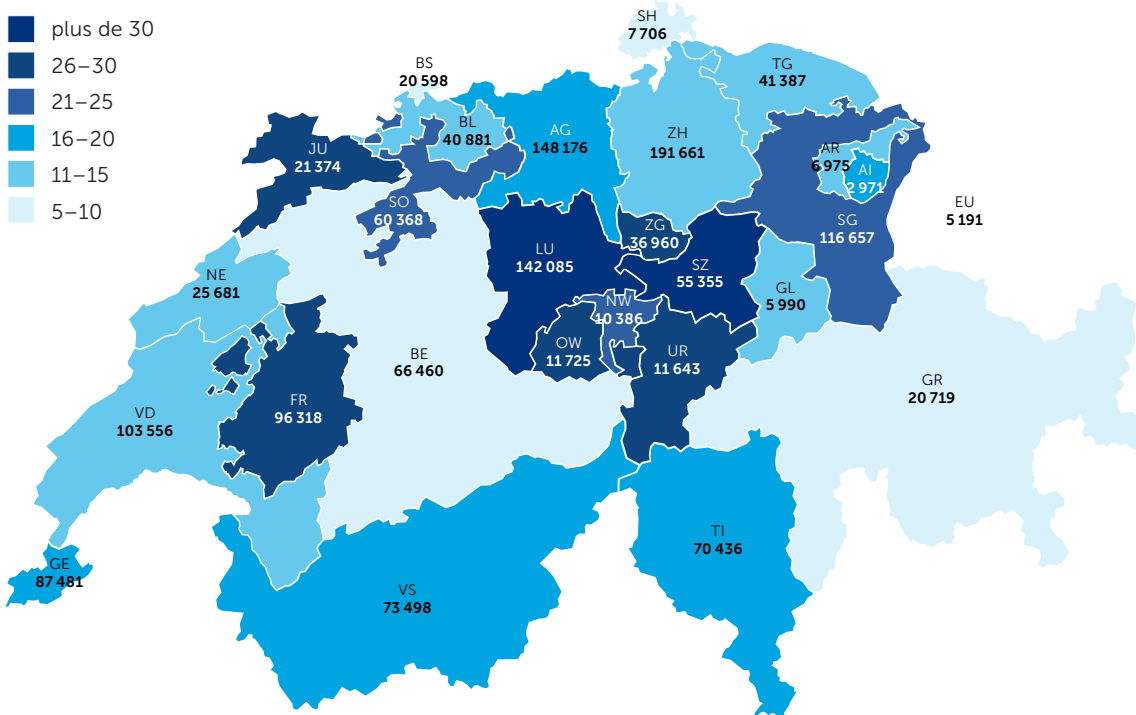
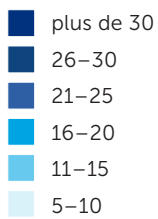
### Un engagement en matière de politique de la santé

La CSS s'engage également sur le plan politique pour que le système de santé reste accessible et abordable pour tout le monde. En 2025, la décision a été prise de remplacer le tarif médical ambulatoire TARMED. La CSS s'est engagée pendant des années en faveur du nouveau tarif TARDOC. Celui-ci est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2026 et permet désormais d'éliminer différentes incitations inappropriées. Une autre évolution positive, qui a largement bénéficié à la CSS, est le renforcement légal du rôle d'information et de prévention des assureurs maladie. Au cours de l'année sous revue, le Parlement a créé les bases juridiques nécessaires à cette fin. Le nouvel article de loi entrera en vigueur en 2026.

## Portefeuille-clients en 2025

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

Part de marché en %



# Corporate Governance

## La CSS s'engage en faveur d'une gestion d'entreprise responsable, transparente et orientée sur les valeurs.

La Corporate Governance de la CSS se fonde sur les recommandations du «Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise». La gestion d'entreprise du groupe CSS s'appuie en outre sur les principes de sa philosophie d'entreprise, qui ont été adoptés par l'assemblée des délégués et déléguées en 2017. Les valeurs de la solidarité et de la subsidiarité ainsi que le système étatique libéral pour le bien des assurées et assurés sont au centre de l'action de la CSS. Les collaboratrices et collaborateurs ainsi que le conseil d'administration du Groupe CSS sont soumis au Code of Conduct (règles de comportement), qui a fait l'objet d'un remaniement total durant l'exercice 2025. Les collaboratrices et collaborateurs suivent régulièrement des formations sur les règles de comportement formulées dans le Code of Conduct. En outre, la CSS entretient depuis 2012 un système d'alerte pour le signalement des manquements à la compliance.

La seule actionnaire de la CSS Holding SA est la CSS Association, qui compte 503 089 membres. L'assemblée des délégués et déléguées, composée de 40 délégués et déléguées des membres de la CSS Association, est l'organe suprême de la CSS Association.

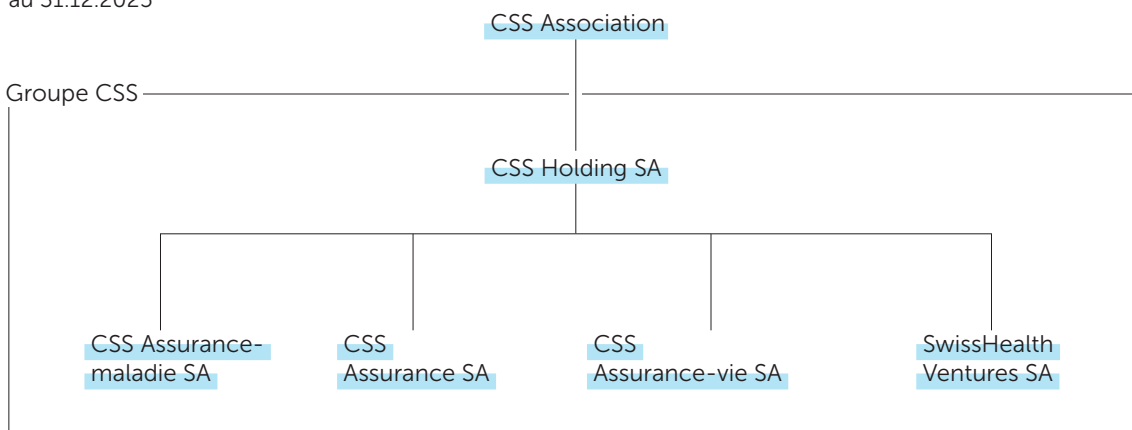
Le Groupe CSS se compose de la CSS Holding SA, de deux sociétés qui pratiquent les affaires d'assurance, d'une société qui déploie son activité dans le corporate venturing et d'une société créée en 2025, qui pratique l'assurance-vie depuis 2026. Aucune de ces sociétés n'est cotée en Bourse.

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

La CSS Assurance-vie SA, fondée lors de l'exercice, démarrera son activité d'assureur en 2026. La société

## Structure du Groupe CSS et actionnaire

au 31.12.2025



a comme but d'exploiter tous les types d'assurances-vie et de proposer des solutions dans les domaines de la prévoyance, de la sécurité et de la constitution de patrimoine. Elle est soumise à la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

SwissHealth Ventures SA investit dans des start-up dont les activités ont le potentiel de contribuer à un système de santé de haute qualité et efficace en termes de coûts.

## Conseil d'administration

Le conseil d'administration, en tant qu'organe de direction stratégique, assume notamment la haute direction de la société ainsi que la haute surveillance de la gestion des affaires et la définition de la stratégie d'entreprise. Il se compose du président, du vice-président et de cinq autres membres. Il est élu pour un mandat de quatre ans. Tout membre du conseil d'administration doit démissionner de son mandat pour l'assemblée générale qui suit son 70<sup>e</sup> anniversaire, quelle que soit la durée du mandat. La CSS Assurance-vie SA dispose de son propre conseil d'administration, qui se compose des membres existants du conseil d'administration de la CSS et est complété par Marc Gamba. Les membres non exécutifs du conseil d'administration exercent leur mandat dans le respect de la réglementation en vigueur concernant les conflits d'intérêts.

Les tâches et compétences du conseil d'administration et de la direction générale sont définies dans le règlement d'organisation. La CEO informe le conseil d'administration de la marche des affaires courantes ainsi que des principaux événements et projets lors de chaque séance ordinaire du conseil d'administration. Le rapport semestriel de la direction générale est un instrument de gestion et de contrôle important. De plus, la direction générale est informée chaque mois des derniers chiffres clés financiers, de la marche des affaires ainsi que des chiffres clés importants de l'ensemble des divisions. Ces informations sont également transmises chaque mois au conseil d'administration.

Le conseil d'administration est soutenu dans sa tâche par trois comités et un comité consultatif. Le conseil d'administration de la CSS Assurance-vie SA est soutenu dans son travail par un comité de contrôle et des risques. Chaque comité présente son rapport annuel au conseil d'administration. Selon le sujet traité, les membres de la direction générale ainsi que d'autres spécialistes internes ou externes participent aux séances à titre consultatif. Quelles que soient

les tâches confiées aux comités, la responsabilité globale et la haute direction incombent toujours au conseil d'administration.

### Comité de contrôle et des risques

La principale fonction du comité de contrôle et des risques est de soutenir le conseil d'administration dans sa tâche de gestion financière et dans le domaine de la gestion des risques. Ce comité contrôle les fonctions d'audit et évalue le système de contrôle interne (SCI), la gestion des risques ainsi que les autres fonctions de la deuxième ligne (fonctions de l'Assurance). De plus, il analyse et approfondit les rapports financiers et non financiers. Patrick Raaflaub préside le comité de contrôle et des risques. Les autres membres sont Erich Ettlin et Barbara Senn. L'autre membre du comité de contrôle et des risques de la CSS Assurance-vie SA est Marc Gamba.

### Comité de nomination et de rémunération

Le comité de nomination et de rémunération a comme tâche principale de soutenir le conseil d'administration dans la planification de la succession ainsi que la nomination et la rémunération des membres des échelons de direction stratégiques et opérationnels. Il prépare les dossiers d'élection et de nomination qui seront traités par le conseil d'administration ou l'assemblée générale et veille à ce que la CSS propose des salaires et rémunérations conformes au marché et à la performance. Le président du conseil d'administration, Bernard Rüeger, en a la présidence. Les autres membres sont Markus Bapst et Abir Oreibi Colucci.

### Comité de placement et de participation

Le comité de placement et de participation prépare les affaires en lien avec les investissements qui nécessitent l'approbation du conseil d'administration, en conformité avec le règlement de placement. Il est présidé par Erich Ettlin. 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 joue un rôle important dans la mesure où il lui donne des impulsions dans ce domaine. Les autres membres de ce comité sont Markus Bapst et Andrea Berlinger Schwyter.

## 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 et de participation  
En fonction depuis 2023



**Erich Ettlin**

1962, économiste d'entreprise HES, Kerns  
Dipl. féd. d'expert fiscal, dipl. féd. d'expert-comptable, BDO SA, conseiller aux Etats  
Vice-président  
Président du comité de placement et de participation  
Membre du comité de contrôle et des risques de toutes les sociétés du Groupe  
En fonction depuis 2017



**Patrick Raaflaub**

1965, Dr. rer. publ., Muri b. Bern  
Chief Risk Officer du Groupe Swiss Re (jusqu'au 30 septembre 2025)  
Président du comité de contrôle et des risques de toutes les sociétés du Groupe  
En fonction depuis 2019



**Abir Oreibi Colucci**

1969, BA en sciences politiques, Genève  
CEO Lift Events Sàrl  
Présidente du comité consultatif sur l'innovation et la transformation  
Membre du comité de nomination et de rémunération  
En fonction depuis 2019



**Markus Bapst**

1961, dipl. en biologie/NDS EPF, Guin  
Chef de projet senior, conseiller direction Triform EA SA  
Membre du comité de nomination et de rémunération  
Membre du comité consultatif sur l'innovation et la transformation  
Membre du comité de placement et de participation  
En fonction depuis 2019



**Andrea Berlinger Schwyter**

1968, Tufertschwil  
Propriétaire et présidente du CA de Berlinger Special SA  
Membre du comité consultatif sur l'innovation et la transformation  
En fonction depuis 2023



**Barbara Senn**

1967, licenciée en droit, avocate LL.M., Winterthour  
Membre du comité de contrôle et des risques de toutes les sociétés du Groupe  
En fonction depuis 2023



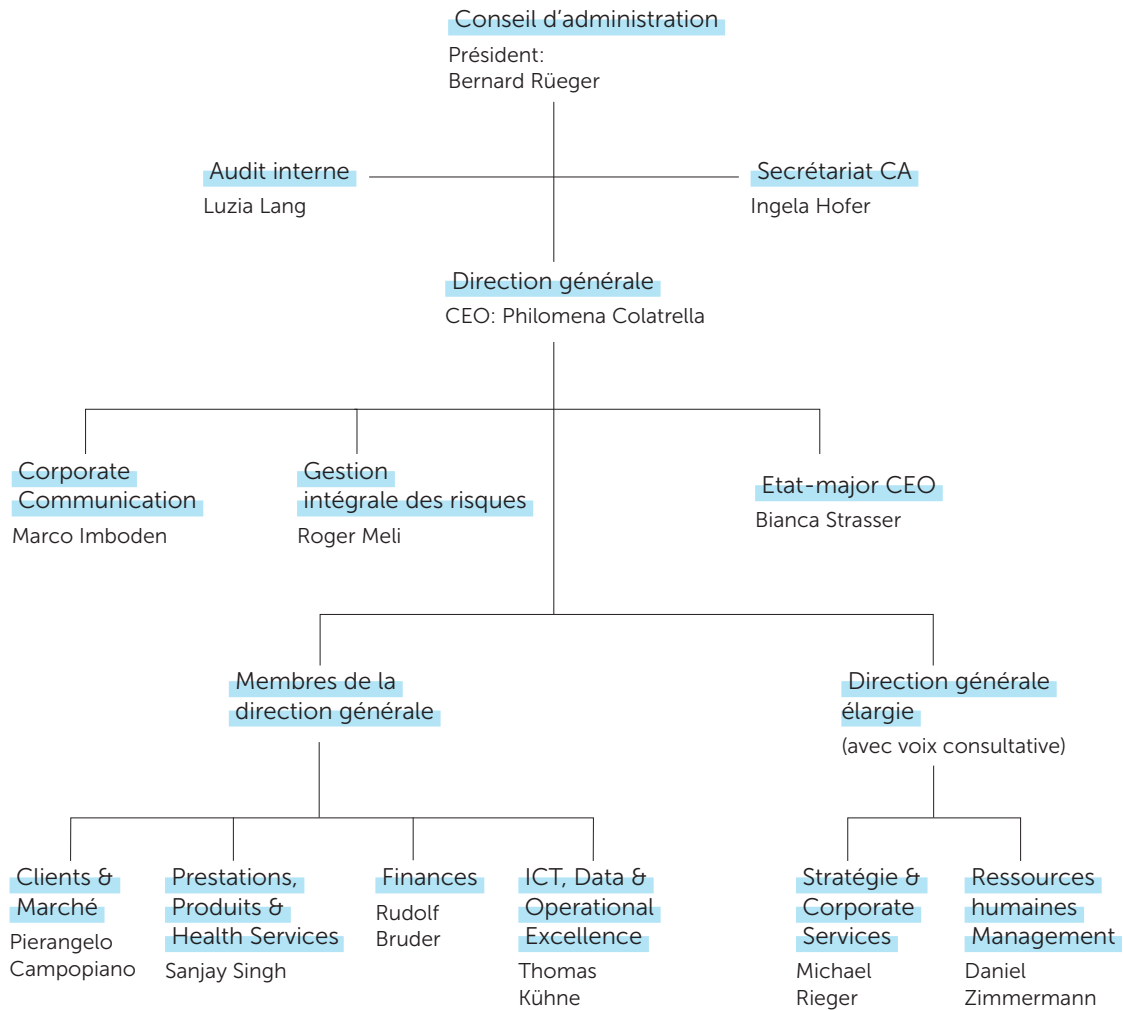
**Marc Gamba<sup>1</sup>**

1970, licencié en droit, avocat, Röschenz  
Membre du comité de contrôle et des risques de la CSS Assurance-vie SA  
En fonction depuis 2025

<sup>1</sup> Exclusivement membre du conseil d'administration de la CSS Assurance-vie SA

## Organigramme du Groupe CSS<sup>2</sup>

au 31.12.2025



### Direction générale

La gestion opérationnelle des différentes sociétés du Groupe relève de la responsabilité de la direction générale. Celle-ci applique la stratégie adoptée par le conseil d'administration et garantit la collaboration étroite entre les différentes divisions et les fonctions. La direction globale incombe à la CEO. Celle-ci représente la CSS à l'interne et à l'externe, conformément à l'orientation stratégique du conseil d'administration.

La CEO, les membres de la direction générale et les membres de la direction générale élargie informent immédiatement le conseil d'administration de façon exhaustive des conflits d'intérêts potentiels.

La direction générale de la CSS Assurance-vie SA, créée en juin 2025, se compose des membres de la direction générale du Groupe. Rudolf Bruder assume la présidence de la direction générale de la nouvelle société.

<sup>2</sup> Celui-ci est valable pour la CSS Holding SA, la CSS Assurance-maladie SA, la CSS Assurance SA et SwissHealth Ventures SA.

## La direction générale du Groupe CSS<sup>3</sup>



**Philomena Colatrella**  
1968, licenciée en droit, avocate  
CEO  
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



**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



**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



**Pierangelo Campopiano**  
1978, diplômé ES en économie d'entreprise  
Executive Master en gestion de la relation-client et marketing  
Chef de la division Clients & Marché du Groupe  
En fonction depuis 2024



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



**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 élargie  
En fonction depuis 2022

<sup>3</sup> Celle-ci est valable pour la CSS Holding SA, la CSS Assurance-maladie SA, la CSS Assurance SA et SwissHealth Ventures SA.

## Rémunérations des organes dirigeants

Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe CSS sont employés par la CSS Assurance-maladie SA. Ils fournissent des services pour l'ensemble des 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, c'est-à-dire aussi bien pour leurs activités pour les assurances selon la LAMal (CSS Assurance-maladie SA) que pour leurs activités pour les assurances selon la LCA (CSS Assurance SA et CSS Assurance-vie 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.

Pour l'année 2025, des rémunérations se chiffrant à CHF 1 054 823 au total ont été versées aux membres du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration ne sont pas tous assurés au sein de la prévoyance professionnelle de la CSS. La rémunération du président du conseil d'administration se compose d'un honoraire de CHF 244 170 et de frais à hauteur de CHF 12 000. La création et le développement de la CSS Assurance-vie SA a entraîné une augmentation de la charge du conseil d'administration. De plus, un membre est venu compléter le conseil d'administration de la CSS Assurance-vie SA.

La rémunération globale de la direction générale se compose d'un salaire annuel fixe, d'un élément de salaire 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 communiquent à la CSS les rémunérations qu'ils reçoivent en lien avec les mandats de la CSS (p. ex. pour leur activité dans des associations de branche).

La rémunération de la direction générale se compose pour 2025 d'une indemnisation financière (salaire annuel fixe et élément de salaire variable) s'élevant à CHF 2 761 860, de contributions au titre de la prévoyance d'un montant de CHF 577 013 et de frais à hauteur de CHF 57 324. La CEO reçoit la rémunération la plus élevée avec une indemnisation financière de CHF 803 443, des contributions au titre de la prévoyance d'un montant de CHF 178 294 et des frais à hauteur de CHF 16 874. Par rapport à 2024, la rémunération de la direction générale a augmenté en raison du très bon exercice 2025 et des effets correspondants sur les rémunérations variables.

## Droits de participation des actionnaires

La CSS Association, qui compte 503 089 membres, est l'unique actionnaire de la CSS Holding SA. Les membres élisent dans leurs propres rangs quarante déléguées et délégués, qui représentent les intérêts de la CSS Association et exercent les droits des actionnaires lors de l'assemblée générale de la CSS Holding SA.

L'élection des membres du comité fait notamment partie des pouvoirs de l'assemblée des déléguées et délégués. Le comité de la CSS Association se compose des mêmes personnes que le conseil d'administration de la CSS Holding SA. L'assemblée des déléguées et délégués est l'organe constituant la volonté de la CSS Association en sa qualité d'unique actionnaire de la CSS Holding SA. Elle délibère 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.

Les quarante déléguées et délégués des membres de la CSS Association au 31.12.2025 peuvent être consultés sous ce [lien](#).

## Audit interne et organe de révision

L'Audit interne soutient le conseil d'administration dans l'exercice de la haute surveillance et du contrôle de la direction générale. 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'apporter des améliorations. Les principales recommandations sont traitées au sein du 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, à l'indépendance, 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), ce qui est confirmé tous les cinq ans par un service externe d'assurance qualité (dernière validation en 2023).

L'organe de révision est élu chaque année par l'assemblée générale. L'organe de révision vérifie les comptes annuels, les comptes du groupe ainsi que le système de contrôle interne financier (SCI) à l'intention de l'assemblée générale selon les dispositions légales et statutaires. Depuis 2023, l'organe de révision est PricewaterhouseCoopers SA à Zurich. Le chef-réviseur est Martin Schwörer. Les honoraires de révision pour les prestations de contrôle et d'autres services se sont élevés à CHF 507 835 en 2025. L'assemblée générale a réélu PricewaterhouseCoopers SA à Zurich comme organe de révision pour l'exercice 2026.

## Protection globale de l'entreprise

La CSS s'engage en faveur du modèle des trois lignes, qui détermine une approche systématique des risques pour l'entreprise et forme en conséquence un système de surveillance et de contrôle opérationnel au sein de l'entreprise. Les unités opérationnelles représentent la première ligne. La deuxième ligne 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'efficacité des mesures de contrôle et du processus de gestion des risques ainsi que la collaboration des trois lignes. A titre d'instance indépendante, l'Audit interne rend compte directement au conseil d'administration. 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, comportant la vérification des risques, les contrôles et les mesures.

### Gestion intégrale des risques

La CSS dispose d'un processus de gestion des risques intégral, systématique et présent à l'échelle du Groupe. Ce processus permet de réaliser au moins une fois par an une évaluation du paysage des risques de la CSS, à savoir les risques financiers, actuariels, opérationnels, stratégiques ainsi que les risques émergents. En cas de signe annonçant un changement substantiel ou matériel de la menace, la situation en matière de risque est soumise à une évaluation complémentaire ad hoc. De plus, des mesures adéquates sont élaborées et soumises aux organes compétents (comité des risques, comité des fonctions de contrôle, direction générale, comité de contrôle et des risques et conseil d'administration). Dans le cadre du processus de gestion du risque habituel, tous les dangers importants ont été à nouveau discutés en 2025, et les risques d'entreprise et les risques transversaux ont été identifiés, évalués, pilotés et surveillés. La direction générale a été régulièrement informée, impliquée et responsabilisée. Des rapports sur les risques globaux ont été établis et approuvés périodiquement à l'intention de la direction générale, du comité de contrôle et des risques et du conseil d'administration. Ces rapports périodiques sur la situation en matière de risque constituent la base de la conformité aux exigences légales.

# Chiffres clés

<b>Groupe CSS</b>	2025	2024
Primes acquises pour propre compte	7 833 143	7 564 479
Charges des sinistres et des prestations pour propre compte	-7 456 159	-7 195 119
Charges d'exploitation pour propre compte	-541 735	-547 888
Résultat consolidé	260 804	62 667
Taux de sinistres	91,3%	93,9%
Taux de frais	6,9%	7,2%
Combined Ratio	98,2%	101,1%
Rendement des placements	4,7%	4,7%
Nombre de personnes assurées AOS au 31.12	1 482 238	1 546 517
Postes à plein temps	2 635	2661
Nombre d'agences	94	94
<b>Segment LAMal</b>		
Taux de sinistres	95,0%	99,0%
Taux de frais	3,5%	3,7%
Combined Ratio	98,5%	102,7%
Résultat	109 508	-129 216
<b>Segment LCA</b>		
Taux de sinistres	74,5%	70,8%
Taux de frais	22,4%	22,7%
Combined Ratio	96,9%	93,5%
Résultat	144 878	190 022

Montants en milliers de CHF



---

## Mentions légales

### Editrice:

CSS  
Corporate Communication  
Tribtschenstrasse 21  
Case postale 2568  
6002 Lucerne  
css.ch

### Conception et mise en œuvre:

Weissgrund AG, Zurich

### Photographies:

Meinrad Schade, Zurich

© 2026

CSS Holding SA, Lucerne