





Table des matières

Mot des présidents	2-3
Rassembler nos employés	4
Concrétiser notre approche philanthropique.....	5
Renforcer notre expertise dans le secteur Voyage.....	6-7
Moderniser l'expérience en Santé.....	8-9



« Cette année a été ponctuée de belles et nombreuses réalisations. Nos équipes engagées et motivées ont fait la différence au quotidien, grâce à leur accompagnement constant auprès de nos partenaires et nos clients. Ces accomplissements nous permettent de nous tourner vers 2023 avec confiance, au sein d'une organisation solide et pérenne. »

Sylvain Charbonneau
Président et chef de la direction

Mot des présidents

L'année 2022, marquée par notre 80^e anniversaire, s'est déroulée dans un contexte de grande volatilité, créant des défis et opportunités sans précédent. Nous avons été frappés, dès le début d'exercice, par les vagues sur les marchés financiers et le variant Omicron, qui a passablement gêné l'enthousiasme des voyageurs et mis une pause sur la reprise du voyage amorcée à l'ouverture des frontières en novembre 2021.

Toutefois, dès le début du printemps, la relance s'est ensuite accélérée et a bien servi Croix Bleue, qui a vu ses revenus d'assurance et d'assistance voyage bondir au-delà des niveaux pré-pandémiques. Nous avons aussi repris le chemin de la croissance en assurance santé individuelle, particulièrement dans le marché de l'Ontario, grâce à un partenariat stratégique avec Croix Bleue Medavie, initié en 2021.

Nous en avons aussi profité pour lancer notre nouvelle signature de marque: « *Croix Bleue. Là où la vie vous mène* », qui illustre bien notre approche d'accompagnement personnalisé envers nos clients, nos partenaires et nos employés, peu importe le lieu, les circonstances ou l'étape de leur parcours de vie.

Reprise de la croissance

L'atténuation des mesures sanitaires un peu partout en Occident a permis à l'industrie du voyage de reprendre son souffle après deux années d'incertitude.

Si le départ fut lent en début d'année, notre volume de ventes en assurance voyage a bien repris son envol à la fin du premier trimestre, bénéficiant de la propension grandissante des voyageurs à s'assurer. Nous avons connu des ventes record dans ce secteur, soit une augmentation de près de 25 % par rapport à 2019, notre année de référence.

Malgré les embûches, nous avons réussi à maintenir la qualité de nos services et poursuivi notre accompagnement, notamment du côté de l'assistance voyage, doublant nos revenus dans ce segment.

En ce qui a trait à l'assurance santé individuelle, nous veillons à nous moderniser et à offrir des produits compétitifs qui répondent davantage aux besoins de notre clientèle. Nous avons lancé de nouveaux produits d'assurance santé en Ontario dans nos deux réseaux de distribution, ce qui annonce une croissance prometteuse dans les prochaines années.

À plus haut niveau, un de nos axes de croissance est de développer le segment des jeunes et des familles. Nous allons nous concentrer plus particulièrement sur des programmes pour leur faire mieux connaître nos avantages et conséquemment, améliorer notre niveau de notoriété avec ce groupe.

Accélérer notre transformation

Nous poursuivons notre transformation numérique afin de toujours garantir la meilleure expérience qui soit pour notre clientèle, nos employés et nos partenaires. À cet égard, nous avons défini notre promesse client « *Nous prenons soin de vous, où que vous soyez.* », pour refléter notre approche experte, humaine et empathique.

Dans le contexte de la reprise du voyage, des défis liés à la main d'œuvre et de l'évolution du comportement des consommateurs, nous avons adopté un nouveau plan stratégique 2023-2025, qui vise à accélérer la transformation de notre modèle d'affaires, notamment par la mise en place de technologies à la fine pointe et le renforcement de nos partenariats stratégiques. Notre objectif est de saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en y intégrant de façon pragmatique le développement responsable (ESG) en misant sur nos cinq piliers : la marque, l'expérience client, la solidité financière, la performance opérationnelle et le développement de nos talents.

Nous avons ainsi lancé une cellule d'innovation pour créer une plateforme voyage dont la capacité vise à répondre à nos objectifs d'expérience client, afin de l'améliorer et la rendre simple, fluide et accessible tout en augmentant notre efficacité. Nos agents du Centre de relations clients ont maintenant accès à l'ensemble des soumissions effectuées en ligne par nos clients, grâce à l'implantation de l'outil Salesforce. Nous l'avons aussi utilisé pour le lancement d'un projet pilote pour nos équipes d'assistance pré-voyage.

Ces choix nous permettront aussi de développer une connaissance accrue en intelligence d'affaires, particulièrement sur la compréhension des habitudes de nos clients, des tendances de marché et des indicateurs de notre performance. Des investissements connexes dans nos systèmes de support, viendront aussi bonifier l'analyse des données et le rendement global de l'organisation.

Développer et consolider nos partenariats

En 2022, nous avons continué d'augmenter notre niveau de collaboration avec les autres membres de l'Association des Croix Bleue du Canada. Le développement du segment d'assurance voyage continue de s'étendre vers l'Ouest grâce à la distribution de nos produits en Alberta, s'ajoutant à celle que nous effectuons déjà avec la Saskatchewan et les provinces de l'Atlantique. Au niveau de l'assistance, nos services pour la gestion des réclamations sont maintenant offerts au Manitoba.

Ces avancées sont rendues possibles, notamment par le partenariat avec le réseau d'établissements de santé *Blue Cross Blue Shield* aux États-Unis, accessible via notre partenaire GeoBlue depuis plus d'un an déjà, avec des résultats tangibles qui rencontrent nos attentes en termes de performance et d'expérience client.

Le projet pilote de 2021 pour la distribution de nouveaux produits d'assurance santé, via la plateforme de Medavie, s'est formalisé en cours d'année 2022 résultant en une offre disponible entièrement en ligne. De plus, cette collaboration a permis de procéder à une percée du réseau de courtage en Ontario, qui promet une augmentation éventuelle des ventes croisées des différents segments de Croix Bleue.

Poursuivre notre implication philanthropique

Notre engagement dans la communauté fait partie de notre ADN depuis les tous débuts en 1942. Nos partenaires philanthropiques nous fournissent un accès direct au cœur des communautés et nous permettent de faire une différence dans leur quotidien. Nous les avons d'ailleurs mis à l'honneur autour d'un évènement commémoratif lors de notre 80^e anniversaire.

Au cours de l'année, nous avons davantage défini les piliers vers lesquels nous dirigerons désormais nos actions caritatives, soit vers les enfants, les adolescents et leurs familles.

Dans cette optique, nous avons conclu un nouveau partenariat exclusif de six ans avec la Fondation CHU Sainte-Justine, dans le cadre du projet TOUT DOUX, qui veille à mettre les moyens en place pour prévenir et gérer la douleur et l'anxiété procédurale chez les patients, en plus de réduire le stress de leurs parents.

Nous avons aussi mis en place le tout premier partenariat réunissant l'ensemble des plans Croix Bleue canadiens avec la Fondation Make-A-Wish | Rêves d'enfants Canada. Un lancement officiel est prévu au courant de l'année 2023.



Sylvain Charbonneau
Président et chef de la direction

Faits saillants financiers

Au chapitre des résultats financiers, l'année 2022 est globalement satisfaisante. Les revenus totaux ont atteint la barre des 200 M\$, une progression de plus de 100 % par rapport à l'année précédente, propulsés par le secteur voyage et la disposition de certains placements à profit. Nous affichons un excédent net de 4,0 M\$ malgré un contexte économique difficile et des investissements importants en modernisation de nos systèmes et en cybersécurité, lesquels sont majoritairement non capitalisés.

Par ailleurs, les turbulences économiques et géopolitiques ont affecté très négativement la performance de nos placements au cours de l'année. Cet environnement, qui pourrait perdurer, combiné aux investissements importants que nous ferons au cours des prochaines années, nous a menés à revoir en profondeur notre stratégie de placements afin de réduire la volatilité des revenus de placements.

Enfin, nous terminons l'année avec un ratio de solvabilité de 281 %, ce qui est nettement au-delà de la moyenne de l'industrie.

Nous dépasser grâce à nos employés

Croix Bleue, forte et en croissance, a accueilli plusieurs nouveaux collaborateurs et collaboratrices pour bien desservir la clientèle du secteur voyage, tous réunis autour de valeurs organisationnelles redéfinies (engagement client, excellence, bienveillance et collaboration).

Nous favorisons le retour au travail flexible et continuons d'investir dans des outils de plus en plus modernes, efficaces et innovants pour enrichir l'expérience client et améliorer nos performances dans nos différents secteurs d'affaires.

Nos objectifs ambitieux ne pourraient se réaliser sans la collaboration accrue et la capacité d'adaptation de toutes nos équipes. C'est pourquoi nous souhaitons remercier chaleureusement tous nos employés, dont la passion et l'engagement au quotidien permettent à Croix Bleue de continuer d'être un partenaire de confiance pour nos clients, nos partenaires et nos communautés.

Nous soulignons également la contribution des membres du conseil d'administration au succès de notre organisation par leur écoute, leurs conseils et leur engagement.

C'est avec confiance et ambition que nous nous tournons vers 2023.



Jean Laurin
Président du conseil d'administration



« L'année 2022 a été une année très exigeante pour notre organisation. Nous avons dépassé notre année de référence en établissant de nouveaux records. C'est le fruit du travail acharné de nos équipes et partenaires qui nous permet de renouer avec une croissance durable. Les défis pour 2023 seront nombreux, mais j'ai confiance que nous saurons les relever avec brio. »

Jean Laurin
Président du conseil d'administration



Rassembler nos employés

S'adapter à la nouvelle réalité

En mars 2020, l'inconnu frappait à notre porte amenant avec lui son lot d'obstacles et de changements. Les bouleversements ont été nombreux, mais chaque défi nous a rendus plus forts et plus unis. Après deux ans d'incertitude, nous avons su nous adapter à la nouvelle réalité du travail.

Pour faire face à ces changements, nous avons adopté un mode de travail flexible. Conscients que ce cheminement particulier devait se faire main dans la main avec nos employés, nous les avons écoutés afin de mieux répondre à leurs nouveaux besoins. À mi-chemin entre la vie de bureau et le télétravail, nous les avons accompagnés pour que la transition s'effectue au mieux pour chacun d'entre eux.

Et ils sont nombreux. Notre croissance cette année a nécessité une série d'embauches agrandissant notre équipe à près de 700 employés. Une année record!

Concrétiser nos valeurs

Cette année, nous avons saisi cette occasion inédite pour redistribuer les cartes. Accordant toujours autant d'importance à la culture de l'entreprise, nous avons mis en place de nouvelles valeurs organisationnelles.

L'engagement client : Donner le meilleur de soi-même pour faire vivre la promesse client Croix Bleue et les fidéliser.

L'excellence : Avoir l'ambition de répondre aux besoins de la clientèle dans chaque situation.

La bienveillance : Établir et maintenir des relations saines et viables avec nos clients, nos employés, nos partenaires et les collectivités en veillant à leur bien être.

La collaboration : Mettre en commun nos objectifs pour travailler et réussir ensemble.

Encore et toujours au cœur de nos priorités, nous organisons, tout au long de l'année, des initiatives pour prendre soin de nos employés. En plus d'avoir ajouté des catégories admissibles au compte mieux-être, nous avons élargi l'offre de notre Programme d'Aide aux Employés. Ces nouveautés viennent en appui à nos activités habituelles comme le bulletin santé et mieux-être mensuel et l'événement Novembre en action.

Solidifier les relations avec nos employés

Il est important pour nous de soutenir toutes les équipes dans ces périodes de changements, c'est pourquoi nous poursuivons notre perfectionnement en matière de ressources humaines afin d'enrichir l'expérience de tous nos employés.

C'est avec plaisir que nous constatons de plus en plus d'engouement pour les activités d'équipe au bureau, qui favorisent l'échange et ponctuent notre quotidien.

Enfin, pour une 5^e année consécutive, nous avons remporté la compétition annuelle *Montréal's Top Employers*. Grande source de fierté pour nous, cette nouvelle nomination a aussi de quoi nous motiver pour cette nouvelle année 2023.

Concrétiser notre approche philanthropique

Placer l'humain au cœur de nos priorités

Présents dans la vie des gens depuis plus de 80 ans, nous avons toujours eu le souhait de faire une différence au sein des communautés. C'est cette partie de notre ADN qui nous a permis de consolider, en 2022, les fondements de notre approche philanthropique par la définition d'une nouvelle mission :

Protéger, promouvoir et améliorer la santé et le bien-être des enfants et des adolescents.

Les secteurs d'intervention et les partenariats que nous ciblons pour la mettre en œuvre sont choisis pour leurs impacts positifs et durables. Nous nous engageons à soutenir des initiatives qui proposent un accompagnement humain et des soins personnalisés, ainsi que des projets visant à réduire les inégalités dans l'accès aux services de santé. Nous nous associons à des organismes qui œuvrent pour combler les besoins fondamentaux et offrir des conditions de vie justes et équitables à tous.

Dans notre premier [rapport d'impacts philanthropiques](#), c'est avec joie que nous communiquons les actions concrètes de nos partenaires.

S'investir pour nos partenaires

Cette année encore, nous avons soutenu nos partenaires de longue date : la Fondation Make-A-Wish | Rêves d'enfants Canada; la Fondation Olo; l'Orchestre symphonique de Montréal; le CHU Sainte-Justine; la Fondation Dr Clown; Nova Soins à domicile et UpstartED. Puis, pour étendre notre portée à un plus grand nombre d'enfants et d'adolescents, nous nous sommes associés à Holland Bloorview et au Herbie Fund de la Fondation SickKids.

Toutes nos initiatives ne pourraient atteindre ces sommets sans notre culture d'entreprise qui favorise l'engagement hors pair de nos employés, dont la participation et le soutien sont indispensables. Nous leur témoignons notre reconnaissance et nous les remercions de la générosité dont ils ont fait preuve lors de la campagne annuelle de dons Centraide et PartenaireSanté.

Poursuivre notre engagement communautaire

Cette année marque aussi le début d'un partenariat exclusif de six ans avec la Fondation CHU Sainte-Justine dans le cadre du projet TOUT DOUX. Depuis 2014, nous appuyons cette Fondation pour permettre à de nombreux jeunes patients du CHU Sainte-Justine de voyager malgré leurs conditions préexistantes.

Né de la volonté de Dre Marie-Joëlle Doré-Bergeron, co-directrice projet TOUT DOUX Pédiatre et responsable de la clinique de douleur, et Dre Evelyne Doyon-Trottier, co-directrice Projet TOUT DOUX Médecine d'urgence pédiatrique, ce programme pour des soins tout en douceur veille à mettre les moyens en place pour prévenir et gérer la douleur et l'anxiété procédurale chez les patients, en plus de réduire le stress de leurs parents.

Cette nouvelle collaboration forte et durable s'ajoute au témoignage de notre vision commune : prendre soin des enfants du Québec.

L'année 2022 fut une année charnière pour la mise en marche de notre approche philanthropique.

En 2023, nous nous engageons à en faire encore plus pour soutenir les communautés.

Renforcer notre expertise dans le secteur Voyage

Garder contact avec nos clients

Bien que la demande en voyage se soit avérée timide en début d'année, sa vitesse de croisière s'est finalement installée. Les voyageurs se sentent prêts pour de nouvelles aventures! Pour donner de l'élan à cette reprise hésitante, nous avons mis en place plusieurs initiatives dans le cadre de la Relance Voyage, qui a eu lieu de mai à octobre, afin d'atteindre de nouveaux publics et de fidéliser notre clientèle.

Notre campagne a été particulièrement fructueuse : en plus de surpasser nos résultats de ventes de 2019, nous avons largement dépassé les objectifs de 2022 que nous nous étions fixés. Pour remercier nos clients fidèles, nous offrons désormais 5 % de réduction sur le renouvellement de leur assurance voyage annuelle.

Du côté de l'assistance voyage, nous poursuivons notre transformation numérique, notamment avec le lancement du projet pilote Salesforce pour nos équipes de pré-voyage. Cet élan de modernité nous permet de garantir une expérience personnalisée pour nos clients, nos partenaires et nos employés.

Améliorer nos produits et services

Dans un souci de compréhension et de clarté, nous avons modifié, en mai, le nom de notre Service Sérénité pour Service Retard de vol. Ce changement de nom permet d'expliquer en quelques mots la nature de ce service et d'améliorer l'expérience client. Il est maintenant offert aux clients de Croix Bleue de l'Alberta et Croix Bleue de la Saskatchewan.

Si les dernières années nous ont appris une chose, c'est l'importance de savoir nous adapter. Nous nous inspirons de l'expérience de nos clients pour ajuster nos produits afin qu'ils répondent efficacement aux nouvelles réalités du marché. Depuis le mois de novembre, tous nos clients qui souscrivent un nouveau contrat d'assurance voyage comprenant la garantie Annulation ou interruption de voyage peuvent se procurer la Protection optionnelle : Pandémie.





Toujours dans l'optique d'améliorer l'expérience client et notre gain en efficacité, nous avons modernisé notre outil de soumission et de souscription en ligne en juillet. En septembre, nous avons également réactivé notre plateforme de renouvellement de l'assurance voyage annuelle.

Enfin, 2022 a donné lieu à l'amélioration de la police d'assurance voyage Visiteurs au Canada, qui est accessible en version numérique. Certains montants de couvertures ont également été rehaussés. L'offre est donc plus simple et plus riche.

Étendre nos partenariats

En 2022, nos partenariats avec les autres plans Croix Bleue ont continué de se développer. Nos garanties Annulation ou interruption de voyage et Bagages sont désormais disponibles pour les clients de Croix Bleue de la Saskatchewan. Nous collaborons également avec Croix Bleue de l'Alberta pour offrir nos produits voyage, y compris notre produit Visiteurs au Canada. Ces partenariats renforcent notre présence à travers le pays et nous permettent de proposer nos produits à un public plus large.

En 2022, nous avons fêté le premier anniversaire de notre partenariat avec GeoBlue, qui permet à nos clients d'avoir accès à l'un des plus grands réseaux de prestataires et d'établissements de santé aux États-Unis. Cette année, nos équipes ont traité plus de 12 500 réclamations par l'entremise de ce partenariat.

La dernière année fut parsemée d'embûches, mais nous avons gardé le cap grâce à une volonté claire : celle d'accompagner nos clients et nos partenaires peu importe le lieu et les étapes de leur parcours. C'est ce qui nous permet aujourd'hui de faire une différence dans leur expérience et de renforcer notre approche d'expert en assurance voyage.

Moderniser l'expérience en Santé

Lancer de nouveaux produits

Dans la foulée des projets mis en place en Ontario en 2021 pour optimiser nos solutions d'assurance santé et renforcer notre croissance dans cette province, nous avons lancé la gamme de produits Croix Bleue Santé (*Blue Cross Health*) au courtage.

Nous proposons une couverture d'assurance santé flexible et modulable pour répondre aux besoins de chaque client, notamment ceux qui n'ont pas accès à une assurance collective, les retraités et les travailleurs autonomes.

Notre gamme complète de produits permet d'inclure des soins de santé essentiels comme les soins dentaires et les médicaments. Les clients ont également accès à des avantages exclusifs offerts sans frais tels que les programmes mieux-être.

Cette nouvelle offre facilite la vie de nos clients en leur proposant une solution mobile et Web de bout en bout. Ils peuvent obtenir une soumission ou soumettre leurs réclamations, peu importe où ils se trouvent, et ce, 24/7. Ce projet, qui vise à améliorer l'expérience client et à la rendre plus simple, fluide et accessible, fait avancer notre offre dans la bonne direction.

Toujours dans le but de moderniser notre portefeuille et de proposer une offre soigneusement adaptée aux besoins de nos clients, nous avons passé en revue notre éventail de produits. Les différents montants de certains de nos produits santé ont notamment été réévalués, nous permettant ainsi d'offrir des prestations bonifiées.





Proposer des solutions à chaque étape de vie

Cette année, nous avons travaillé fort pour achever le transfert des garanties vie et prestations du vivant afin que tout soit regroupé sous le même toit : Croix Bleue Vie. Une grande famille de produits réunis pour prendre soin de nos clients.

Depuis décembre, nous proposons un produit à émission simplifiée pour les personnes âgées de 61 à 70 ans. Disponible pour achat en ligne, cette solution vient élargir notre couverture actuelle.

De plus, nos agents certifiés qui utilisent la plateforme de vente Lia peuvent, depuis quelques mois, offrir une variété de produits d'assurance vie exclusifs à nos clients : un moyen de les accompagner dans leur parcours d'achat d'assurance vie.

L'année 2022 a marqué un véritable tournant pour notre croissance en assurance santé. Nous avons innové dans le but de nous rapprocher de nos clients. Nous continuerons sur cette voie en 2023, avec toujours le même objectif en tête : leur offrir une expérience omnicanale fluide et personnalisée. Nous préparons notamment le lancement du produit Croix Bleue Santé au Québec dans les prochains mois.



Là où la vie vous mène