



Bilan de la Stratégie 2021-2025

Avant-propos

En 2026, la Chaîne du Bonheur célèbre **80 ans de solidarité**. Depuis 1946, elle incarne un réflexe profondément ancré dans la société suisse : celui de ne pas rester indifférent face à la détresse, en Suisse comme à l'international. Née d'une émission de radio et étroitement liée à la SSR, la Fondation a su, au fil des décennies, adapter son rôle et ses modes d'action pour transformer durablement la générosité du public en aide concrète sur le terrain.

La période stratégique 2021-2025 a confirmé la pertinence de ce modèle. Dans un contexte marqué par des crises majeures et successives – pandémie COVID-19, conflit ukrainien, séismes en Syrie-Turquie, catastrophes naturelles – la Chaîne du Bonheur a démontré sa capacité à mobiliser rapidement la solidarité, à travailler avec un réseau solide de partenaires opérationnels et à assurer une gestion rigoureuse et responsable des dons. Ce bilan souligne la force d'une plateforme qui fédère le public, les médias et les organisations humanitaires autour d'une action commune.

Cependant, le monde dans lequel nous agissons évolue rapidement. Les crises humanitaires sont plus nombreuses et interconnectées, l'attention médiatique plus fragmentée, et les attentes en matière de transparence, d'impact et de durabilité toujours plus élevées. En 2025, le secteur humanitaire a été confronté à une baisse de financement global très significative, ce qui affectera la réponse humanitaire.



Photo : © Terre des hommes

Chiffres clés 2021-2025



CHF

325 millions collectés

au travers de 18 campagnes de solidarité



27 millions de personnes

soutenues dans le monde, dans 50 pays d'intervention



1'657 projets financés

dont 903 projets internationaux et 754 projets en Suisse



CHF

279.4 millions engagés

dans le soutien des personnes affectées par des catastrophes ou des crises sociales



28 organisations humanitaires partenaires accrédités

Le Plan stratégique 2021-2025 a été basé sur une analyse de situation initiale en 2020. Elle a été révisée après la pandémie COVID-19 et actualisée lors de la grande collecte pour l'Ukraine en 2022. Les principaux enjeux du contexte comprenaient : s'adapter à une baisse potentielle du soutien de la SSR, le constat d'une baisse des revenus des collectes observée jusqu'en 2019, la prise de conscience du retard sur la transition digitale, l'évolution de l'aide humanitaire vers la localisation, et le constat d'une attente du public de rester actif en Suisse.

Ces enjeux ont guidé les priorités majeures de la Fondation au cours de ces cinq années. Le secteur médiatique suisse a subi des restructurations et économies importantes, affectant directement les moyens de diffusion des campagnes. La dépendance du financement humanitaire au contexte médiatique – particulièrement visible lors de la mobilisation exceptionnelle pour l'Ukraine en 2022 qui a généré plus de **CHF 130 millions en une seule année** – a démontré la grande générosité du public et des institutions en Suisse, mais aussi illustré la volatilité des ressources. Par contraste, les collectes cumulées de 2023 et 2024 ont atteint respectivement

CHF 54.1 millions et CHF 34.5 millions, illustrant une diminution progressive de l'attention médiatique et de la fatigue du public face aux crises multiples. En 2025, le fait marquant a été la catastrophe de l'éboulement de Blatten à la suite duquel la Chaîne du Bonheur a pu collecter plus de CHF 23 millions, tout en poursuivant son action en faveur de l'Ukraine, du Soudan et du Proche-Orient.



Photo : © Keystone/Garrett Fisher

Faits marquants 2021-2025

La période 2021-2025 a été caractérisée par des succès opérationnels et des défis structurels qui redessinent le positionnement de la Chaîne du Bonheur. Les cinq grands faits marquants ci-dessous illustrent à la fois la capacité d'adaptation de la Fondation et les enjeux critiques à relever pour les prochaines années.

1. Mobilisation exceptionnelle et dépendance médiatique

La période a été marquée par une **collecte record liée à la guerre en Ukraine (2022)**, représentant la plus grande mobilisation depuis le Tsunami de 2004. Cette collecte exceptionnelle de plus de **CHF 130 millions en une seule année** a révélé à la fois la force de la solidarité suisse face aux crises médiatisées et la **volatilité structurelle du**

financement humanitaire. Elle a démontré que la mobilisation des donateurs·trices dépend fortement du contexte médiatique et de la visibilité des crises.

Les trois autres grandes collectes de la période – **Syrie-Turquie (2023)** avec un déploiement d'aide en 72 heures, et les **catastrophes naturelles en Suisse (intempéries 2024 et Blatten 2025)** – bien que moins importantes en volume, ont influencé les modalités de gestion des programmes. Les interventions en Syrie-Turquie ont permis de tester des pilotes de localisation auprès de partenaires locaux dans des contextes politiques complexes. Parallèlement, les intempéries de 2024 ont introduit des modalités de coordination directe avec les communes suisses, permettant d'apporter rapidement une aide d'urgence aux personnes touchées.

2. Contexte géopolitique et secteur humanitaire en crise

Le contexte humanitaire global s'est **considérablement dégradé** au cours de la période. Le **conflit au Moyen-Orient** et la **guerre à Gaza (2023)** ont créé une incertitude mondiale quant à l'action humanitaire, au respect du droit international humanitaire et aux principes de neutralité et d'indépendance.

Le **secteur médiatique suisse** a quant à lui subi des restructurations et réductions budgétaires importantes, diminuant les capacités de diffusion des campagnes futures. Cette érosion des partenariats médias renforce la dépendance à une couverture fragmentée et concurrentielle, compliquant la mobilisation lors de crises moins médiatisées.

Crise structurelle 2025 : le secteur humanitaire a fait face en 2025 à la **plus grande baisse de financement public (-40%) enregistrée dans un délai très court**. Cette contraction a conduit de nombreux acteurs humanitaires à réduire programmes et effectifs, annonçant des effets structurels à long terme sur la capacité collective de réponse humanitaire. Pour la Chaîne du Bonheur, cette situation renforce l'impératif de : (1) consolider sa position de référence incontournable en Suisse ; (2) diversifier ses sources de financement au-delà des crises médiatisées ; (3) optimiser l'allocation de ressources selon la pertinence stratégique plutôt que la médiatisation.

3. Transformation organisationnelle

La Fondation a traversé une **transition managériale significative** avec un changement de direction en 2022, suivi d'une réorganisation interne et d'une augmentation structurelle d'effectifs. L'organisation a connu une **croissance de près de 30% des équipes**, renforçant les compétences critiques en gestion de programmes, marketing digital, fundraising, communication/médias, finances et gestion informatique. Cette montée en puissance a mieux positionné l'organisation pour répondre à des défis accrus d'agilité opérationnelle et de sophistication technologique.

En parallèle, la **révision des statuts et du fonctionnement du Conseil de Fondation** a été menée de manière participative après une autoévaluation en 2024. Cette refonte reflète une volonté d'améliorer l'agilité décisionnelle, la clarté des responsabilités et la simplification des instances, préparant l'organisation à des prises de décision plus rapides dans un contexte de crises successives.

4. Investissements numériques

La Fondation a fortement investi dans des systèmes informatiques essentiels destinés à moderniser la gestion des donateurs·trices et optimiser le marketing digital. Cet investissement était stratégiquement justifié et a progressivement généré des économies d'échelle. Cependant, il a révélé une **faiblesse structurelle concernant la gestion du cycle de vie des données**.

La croissance liée à la grande collecte Ukraine en 2022 a mis en lumière des blocages administratifs et une qualité insuffisante des données. Plusieurs années d'efforts ont été nécessaires pour automatiser l'intégration des informations, nettoyer les données et permettre la segmentation des donateurs·trices indispensable pour un marketing digital et un fundraising proactif efficace.

Cette lacune a également ralenti la mise en place d'une **stratégie de fidélisation des donateurs·trices**, freinée par la mauvaise qualité des données de base et le nombre insuffisant de personnel dédié aux questions de gestion relationnelle. Ces déficits soulignent que l'investissement technologique sans accompagnement en processus et gouvernance des données limite les effets positifs attendus.

5. Innovations en canaux de paiement et engagement digital

Sur le plan des modalités de collecte, les **canaux de paiement digitaux ont été renforcés** en réaction aux changements introduits par PostFinance (codes QR standards) et aux innovations des campagnes majeures liées au paiement mobile. Ces initiatives ont amélioré l'accessibilité et la réactivité des collectes, particulièrement lors des crises.

En parallèle, les **stratégies d'optimisation des collectes** ont été adaptées via des canaux multiples et une base de donateurs·trices élargie permettant une meilleure personnalisation. Bien que des progrès aient été réalisés, les **journées de solidarité classiques** n'ont pas connu d'évolution significative – un domaine restant à transformer pour 2026-2028.



Photo : © Keystone/EPA/Erdem Sahin

Résultats des quatre axes stratégiques

1. Renforcer les capacités d'aide humanitaire internationale

Le rôle de la Fondation est central dans la mobilisation de l'aide lors de grandes crises humanitaires. Les résultats sont remarquables avec des **collectes cumulées de CHF 325 millions, 903 projets internationaux** approuvés et financés, et des partenariats stratégiques renforcés avec la SSR et les médias privés.

Parmi les succès majeurs figurent : le déploiement rapide de l'aide aux victimes en Turquie et en Syrie à la suite des séismes de 2023, dans des contextes politiques complexes ; ainsi que l'adaptation progressive de l'aide en Ukraine : d'une aide d'urgence destinée aux personnes déplacées et réfugiées, elle a évolué vers un soutien à plus long terme dans les régions les plus touchées, incluant la réparation de logements, la réhabilitation d'infrastructures, ainsi que l'accès à l'éducation et aux soins. La Fondation a également encouragé le renforcement des réseaux de partenaires par des événements annuels.

Des premiers pilotes de financement direct d'organisations locales en Ukraine et en Syrie ont été menés, renforçant ainsi le rôle des acteurs locaux dans l'assistance aux populations.

2. Soutenir l'action sociale en Suisse et l'aide en cas de catastrophe

La Chaîne du Bonheur collabore avec des associations, fondations et autorités pour combler les lacunes du système social. Durant la période 2021-2024, **754 projets ont été approuvés et CHF 33.2 millions versés** dans les trois fonds thématiques permanents « Protection de l'enfant », « Intégration socio-professionnelle des jeunes », et « Sans-abris et personnes exclues », soutenant en moyenne **120 associations par année**.

À partir de 2025, une nouvelle stratégie est déployée visant des effets plus pérennes, avec un focus sur deux thématiques prioritaires et une nouvelle priorité sur le **renforcement institutionnel** dans des partenariats sur quatre ans.

Lors des intempéries 2024 (Grisons, Tessin, Valais) : **259 ménages ont reçu une aide d'urgence dans les premiers jours**, cette réactivité

représente un progrès par rapport aux périodes antérieures. La Fondation a également repris directement la gestion des catastrophes naturelles après cessation du mandat délégué à CRS et Caritas.



Photo : © Keystone/Michael Buholzer

3. Garantir l'impact et la durabilité de l'aide

Dans l'aide internationale, **97% des dons** ont été alloués à des ONG accréditées, garantissant la qualité des interventions. Les effets de l'aide ont été vérifiés au moyen d'**évaluations externes**, notamment pour l'aide apportée en Suisse pendant la crise du Coronavirus (2021) et les projets soutenus pour la population touchée par la guerre en Ukraine (2025).

Plusieurs initiatives concrétisent l'adhésion aux principes d'impact et durabilité, en particulier les pilotages de la localisation et de l'approche genre.

Enfin, l'accession de la Chaîne du Bonheur à la **co-présidence de l'Emergency Appeals Alliance** au niveau international, reflète la reconnaissance de son expertise.

4. Transparence et efficacité opérationnelle

La transformation digitale s'est traduite par un investissement significatif dans les systèmes informatiques, progressivement amortis. Des outils de marketing digital ont été développés et mis en œuvre ainsi qu'une refonte totale du site web www.bonheur.ch en quatre langues.

Principaux défis et apprentissages

Malgré les succès, plusieurs défis opérationnels ont été identifiés : la charge de travail importante sur une équipe réduite a imposé de reprioriser régulièrement. Les blocages relatifs aux systèmes d'information ont ralenti la mise en œuvre des outils de marketing digital malgré les investissements consentis.

La grande diversité et le caractère parfois à court terme des interventions soutenues ainsi que la fragmentation des données de suivi de projets ont limité les possibilités d'une analyse consolidée de leur impact.

L'adaptation rapide aux crises a également révélé des points de force : capacité à déployer une campagne de solidarité nationale en 72 heures (Syrie-Turquie), mobilisation massive lors de contextes médiatiques favorables (Ukraine) et transition d'une aide aux déplacés à un focus sur l'Est du pays qui est particulièrement touché par le conflit.

Conclusion

La Chaîne du Bonheur est bien positionnée pour la prochaine période. Ses forces résident dans sa capacité d'adaptation éprouvée, son réseau de partenaires accrédités, sa gestion financière rigoureuse et sa plateforme médiatique unique en Suisse. Les défis à relever incluent le renforcement de l'analyse des données, la mise en œuvre de la localisation, un focus fort sur l'action sociale en Suisse et la recherche d'une stabilité opérationnelle dans un contexte évolutif.



Photo : © Chaîne du Bonheur

Vision stratégique 2026-2028

Face aux défis du contexte incluant des crises plus nombreuses, une attention médiatique fragmentée, et la forte baisse des financements publics internationaux, la Chaîne du Bonheur définit quatre priorités stratégiques pour 2026-2028 :

Priorité 1 : Soutenir les personnes les plus affectées par l'adversité en Suisse et dans le monde

Apporter une aide pertinente, responsable et de qualité aux personnes affectées par des crises humanitaires et sociales, en Suisse comme à l'international.

Priorité 2 : Lever des dons en cas de grandes catastrophes et pour l'action sociale

Mobiliser la solidarité suisse afin de garantir les ressources nécessaires à l'aide humanitaire et sociale en Suisse et dans le monde.

Priorité 3 : Être reconnu comme premier acteur de la solidarité

Renforcer la reconnaissance et la confiance envers la Chaîne du Bonheur en tant que référence de la solidarité en Suisse.

Priorité 4 : Pérenniser les ressources humaines, financières et immatérielles

Assurer la stabilité et l'adaptabilité à long terme de l'organisation, au service de sa mission.

Pour plus d'informations : www.bonheur.ch