

RAPPORT FINANCIER

2024 - CONCORDIA

Sommaire

I. INTRO.....	3
II. LA COMPTA, POURQUOI ?.....	4
III. LE COMPTE DE RÉSULTAT.....	5
1.1 Évolution du résultat.....	5
a) Le résultat net comptable.....	5
Figure 1 : Evolution du résultat net comptable sur 12 ans.....	5
Figure 2 : Visualisation des produits et charges (sur 8 ans).....	6
Figure 3 : Visualisation du résultat net 2024 au regard des établissements.....	7
b) Les trois types de résultats : résultat d'exploitation, résultat financier et résultat exceptionnel.....	8
Figure 4 : Du résultat brut d'exploitation au résultat net comptable.....	9
Figure 5 : Evolution des différents résultats sur 3 ans.....	9
c) Zoom sur les résultats d'exploitations.....	9
1.2 Les produits d'exploitation.....	10
Figure 6 : Nature des produits d'exploitation 2024.....	10
Figure 7 et 8 : Evolution des produits d'exploitation sur 3 ans*.....	10
Figure 9 : Élément de visualisation des produits d'exploitation.....	11
Figure 10 : Répartition des produits d'exploitation.....	12
a) Focus 1 sur les produits d'exploitation : Les subventions.....	12
b) Focus 2 sur les produits d'exploitation : Les produits d'activités.....	13
Figure 11 : Visualisation produits et prestations 2024.....	13
Figure 12 : Répartition des produits et prestations par activité.....	13
Figure 13 : Evolution des recettes partenaires sur les 3 dernières années.....	14
1.3 Zoom sur les charges.....	15
Figure 14 : Les grandes charges.....	15
Figure 15 : Evolution des grandes charges.....	15
Figure 15 : Visualisation évolution par type de charges.....	15
1.4 L'activité.....	16
a) Zoom sur les Chantiers Internationaux (CI).....	16
Figure 16 : Variation volume d'activité chantiers internationaux.....	16
Figure 17 : Nombre et types de CI par années (1).....	17
Figure 18 : Nombre et types de CI par années (2).....	17
Figure 19 : Comparaison année de chantier pré-covid vs 2024.....	18
b) Zoom sur le Service Civique.....	19
Figure 20 : L'activité de Service Civique.....	19
c) Evolution compilée des activités historiques de l'association.....	20
Figure 21 : Les activités historiques en difficultés (en nb de participants).....	20
III. Analyse et perspectives.....	22
IV. CONCLUSION.....	22

I. INTRO

L'année 2024 est marquée par un résultat net comptable négatif record pour Concordia.

Elle s'inscrit dans la continuité de deux années déficitaires et dans un contexte politique et économique hostile à l'octroi de financements stables vers le secteur associatif. Ce résultat a ainsi plongé l'Association dans une situation de crise.

C'est dans ce cadre qu'un travail de restructuration a été travaillé au cours de l'année, impactant le fonctionnement de la structure et par la même occasion, le bien-être des différentes composantes de Concordia.

Pour autant, les salariés et bénévoles ont réussi à mettre en œuvre des projets de qualité à l'heure où la nécessité de faciliter les rencontres interculturelles et de participer activement à un monde plus juste et solidaire est à la fois réelle et actuelle.

Dans ce contexte, ce rapport financier poursuit l'ambition de présenter et d'expliquer le résultat de l'exercice 2024 et l'état financier de l'Association.

Enfin, ce présent rapport est à mettre en regard avec le rapport d'activité et le rapport moral déjà présentés lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2025.

En vous souhaitant une bonne lecture,

L'équipe du CA



II. LA COMPTA, POURQUOI ?

Pourquoi devons-nous faire certifier nos comptes annuels ?

Un commissaire aux comptes a pour mission de vérifier que les règles de fonctionnement et de financement ont été respectées par l'association et que les comptes établis sont corrects. Pour Concordia, c'est obligatoire car nous percevons au moins 153 000 € de subventions publiques (sauf subventions européennes).

Pourquoi un rapport financier ?

Un rapport financier **reflète** en chiffres l'activité présentée dans le rapport d'activité, et plus globalement **la santé financière de l'association**. Il présente une synthèse des documents comptables (obligatoires) à savoir :

- le **compte de résultat** qui s'intéresse uniquement à l'année qui vient de s'écouler ;
- le **bilan** qui récapitule le patrimoine de l'association et ses variations depuis la création (une sorte de photo de l'état de l'association) ;

Le présent rapport fait donc état des comptes annuels de l'association Concordia pour **l'exercice clôturé, du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024**. A ce jour, les comptes sont entre les mains du Commissaire aux Comptes pour certification.

À quoi sert-il ?

Ce n'est pas un document pour les spécialistes de la comptabilité mais au contraire il doit pouvoir être compris par tous.tes. Il doit aussi attirer l'attention sur les points les plus importants de façon à permettre un débat entre les membres de l'association. Il se doit aussi d'être un document honnête et transparent. Ainsi, des explications et des définitions de certains termes comptables et de principes de calculs ont été développées dans ce rapport afin d'être compréhensibles pour le plus grand nombre. Un temps d'explication du présent rapport est prévu lors de l'Assemblée Générale.

Qui doit (et veut) rédiger un rapport financier ?

Le trésorier.e - administrateur.trice et membre du bureau de l'association - est garant.e de sa rédaction et de sa présentation devant les adhérent.es à l'Assemblée Générale. Cependant, il.elle peut être soutenue et aidée par le.la vice-trésorière et ou les autres administrateurs.trices.

III. LE COMPTE DE RÉSULTAT

1.1 Évolution du résultat

a) Le résultat net comptable

Le résultat net comptable est **la différence entre les produits et les charges d'une structure économique**. Il est la somme de trois sous-résultats : le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel. Il existe donc trois résultats différents que nous expliciterons par la suite.

Un **produit** est une **ressource ou un revenu** enregistré dans les comptes de l'association. Cela correspond à tout ce que l'association **gagne ou reçoit**. Une **charge** est une **dépense** supportée par l'association pour mener à bien ses activités.

L'année 2024, au 31 décembre, s'achève sur un **résultat net comptable de -746 593 €**.

Qu'est ce que ce chiffre nous dit :

Concordia a perdu **746 593 €** au cours de l'année 2024 (entre le 1er janvier et le 31 décembre 2024).

Pourquoi ? Le montant des charges (dépensées, constatées ou contractées) dont la perte de valeur des biens de l'association (exemple : maison de Saint-Caprais) ont été plus importantes que les revenus (perçus, constatés et / ou à percevoir) dont la prise de valeur des biens de l'association.

Comment l'expliquer ?

- Baisse des produits par rapport à 2023 : - 400 k€
- Perte de valeur de la maison de Saint-Caprais pour 157 841€, bien appartenant à Concordia
- Provision de 200 000 € pour anticiper le coût des licenciements économiques réalisés en 2025 dans le cadre du plan de restructuration

-> Les produits et charges sont à un niveau élevé depuis l'après COVID

Cela traduit de l'activité et une capacité à obtenir des financements. C'est aussi un signal qui montre la présence des financeurs.

-> Les charges courantes se stabilisent entre 2023 et 2024 mais sont fortement impactées par les provisions réalisées pour la dépréciation de St-Caprais et les licenciements de 2025. Les produits diminuent sur cette même période.

Concordia a des **difficultés structurelles** à équilibrer ses exercices

Note : il est logique pour une association d'avoir des résultats parfois négatifs. Néanmoins, cela devient problématique lorsque ces derniers se succèdent et s'élèvent à une part importante du budget annuel de l'association.

Éléments de compréhension territoriale du résultat net :

> **En 2024, Concordia était composé de 11 délégations et un siège national**

> Le **siège national** assume des **fonctions supports** qui bénéficient aux délégations (communication, gestion inscription accueil et envoi, coordination, comptabilité, ...)

-> Les résultats moyens des délégations ne **permettent pas de compenser** le coût du siège

Conclusion : le modèle économique qui consistait à compenser les coûts du siège par le résultat des délégations ne fonctionne plus. C'est pour cela que les réflexions sur la restructuration se sont attachées à alléger les coûts du siège et réorganiser les délégations.

b) Les trois types de résultats : résultat d'exploitation, résultat financier et résultat exceptionnel

Le résultat net comptable est composé du :

- **résultat d'exploitation** : c'est un solde intermédiaire de gestion qui détaille les produits et les charges sur un exercice comptable écoulé. Il montre ainsi comment l'association s'organise et crée de la richesse (économique) et si celle-ci a réalisé un résultat positif ou négatif grâce à l'activité.

Le résultat d'exploitation ne tient compte que de l'activité de l'association, sans tenir compte de son patrimoine ou de ses charges financières. C'est un bon indicateur car il mesure la performance récurrente de l'activité, c'est-à-dire la rentabilité du modèle économique.

L'année 2024, au 31 décembre 2024, s'achève sur un **résultat brut d'exploitation de - 629 430 €**.

Que signifie ce chiffre ?

-> Ce chiffre représente une photo de l'activité de l'association pour l'année 2024. **Il signifie que l'activité de l'association entraîne une perte comptable**. Ainsi, l'activité de l'association, sur le plan économique, n'est pas viable.

- **résultat financier** : il montre les choix effectués en matière de financement (emprunts, augmentation du capital...). Ce sont les produits financiers (ex : placements financiers) moins les charges financières (ex : intérêts des emprunts). Concordia n'a pas de politique d'investissement financier, ce qui explique un résultat financier historiquement bas.
- **résultat exceptionnel** : il relate les faits de gestion ne rentrant pas en compte dans l'activité récurrente et qui n'ont pas vocation à se reproduire ; ils sont reliés à l'exploitation courante ou au fonctionnement courant de l'association. Ils sont considérés comme exceptionnels et correspondent à la différence entre les produits exceptionnels (ex : rentrées sur créances amorties) et les charges exceptionnelles (ex : intérêts des emprunts).

Du résultat brut d'exploitation au résultat net comptable

Résultat brut d'exploitation	+	Résultat financier	+	Résultat exceptionnel	=	Résultat net comptable
-629 430 €		-8 938 €		-108 225 €		-746 593 €

Evolution des différents résultats sur 3 ans

	2021 -2022	2022 - 2023	2024
Résultat brut d'exploitation	-17 386,26 €	- 294 511 €	-629 430 €
Résultat financier	-609,09 €	-3 139,00 €	-8 938 €
Résultat exceptionnel	-30 210,58 €	-1 500,00 €	-108 225 €
Résultat net comptable	-48 205,93 €	-299 150 €	-746 593 €

-> Pour Concordia, les résultats financiers sont **historiquement très faibles** et n'ont que peu d'impacts sur le budget global

C) Zoom sur les résultats d'exploitations

Produits d'exploitation = 3 009 042 €

> Ensemble des prestations vendues par l'association - les chantiers par exemple - ainsi que les subventions, les cotisations et les dons.

Charges d'exploitation = 3 638 471€

> ensemble des frais que l'association a dû engager pour son fonctionnement courant et pour réaliser les activités qui constituent sa mission : salaires, achats... ainsi que les dotations aux provisions.

1.2 Les produits d'exploitation

Les principaux produits d'exploitation de l'association sont liés aux activités et répartis en 3 grandes catégories : cotisations, prestations et subventions.

- > Les principales sources de financements sont les subventions à 67%
- La grande majorité des financements de Concordia provient donc du secteur public
- > Les cotisations représentent une part dérisoire
- > Les produits et prestations représentent environ 1/3 des produits

Evolution des produits d'exploitation sur 4 ans*

*L'année 2018 sert de référence avant Covid pour avoir une comparaison

	2018 (année ref avant covid)	2020/21	2021/22	2022/23	2024	Variation N/N-1
Produits et prestations	1 194 407 €	878 411 €	978 333 €	974 260 €	856 430 €	-12,1%
Subventions	1 338 039 €	1 682 107 €	1 865 878 €	2 391 494 €	2 130 356 €	-10.9%
Cotisations	24 664 €	17 875 €	17 572 €	18 133 €	22 256 €	+22.7%
Total	2 557 110 €	2 578 393 €	2 861 783 €	3 383 887 €	3 009 042 €	-11.1%

Que nous dit ce tableau

-> **les produits et les prestations diminuent légèrement.**

Depuis le Covid, les chantiers internationaux ainsi que les mobilités à l'étranger restent à un niveau inférieur à 2018 en termes de participation.

-> **Les subventions, elles, diminuent de 10.9%**

En comparaison avec les autres années, le montant des subventions reste élevé mais diminue de plus de 300 000€ par rapport à 2023.

-> **Les cotisations restent à la marge dans les produits**

Elles ne rattrapent pas le niveau avant Covid bien qu'on observe une légère augmentation entre 2023 et 2024. dû au vote à l'AG 2023 de l'augmentation de l'adhésion pour les partenaires territoriaux. (100€ pour ville de -5000habitants et 300€ pour ville de + de 5000 habitants)

-> **Le chiffre d'affaires est en nette diminution entre 2023 et 2024** (environ -118 k€).

-> La part des produits et prestations dans nos recettes a diminué au profit des subventions.

L'apparition des premiers CES d'équipes en 2019 explique en partie une hausse des subventions depuis 2020 mais explique dans le même temps une baisse des recettes car les CES entraînent des charges et de la redistribution qui se substitue à des produits et prestations de chantiers "classiques".

a) Focus 1 sur les produits d'exploitation : Les subventions

Concordia est fortement dépendante aux financements européens et de l'Etat (dont les aides à l'emploi) qui représente plus de 80% des financements publics.

A l'heure où les pouvoirs publics se désengagent du secteur social, il devient important de diversifier ses sources de financement et notamment d'aller plus vers le secteur privé et / ou se baser sur un modèle de produits et prestations directement financés par les participants.

b) Focus 2 sur les produits d'exploitation : Les produits d'activités

Les produits d'activité de l'association représentent **845 961 euros** en 2024 soit environ **28%** du total des produits et sont répartis comme suit :

Les produits et prestations sont majoritairement constitués des **recettes partenaires** au 2/3 et **des frais d'inscription** à 1/3

Répartition des produits et prestations par activité

valeurs en euros	2018 (année de réf avant covid)	2024	Variation 2018/2024
Inscriptions IN / OUT	246 797 €	142 088 €	-42%
Recettes partenaires	846 544 €	551 049 €	-35%
Inscriptions formations	34 940 €	73 136 €	+109%
Hébergement locaux Concordia	2 000 €	22 119 €	+1 006%
Inscriptions autres activités	304 €	0 €	-100%
Vente de marchandises	1 043 €	444 €	-57%
Produits d'activités annexes	62 778 €	57 379 €	-9%
PRODUITS ET PRESTATIONS	1 194 406 €	846 215 €	-29%

-> Les inscriptions **IN/OUT** ainsi que **les recettes partenaires** sont **les principales sources de revenus** hors subventions.

-> Les produits et prestations 2024 sont très en deçà des montants avant covid

-> Les recettes partenaires diminuent

-> Incapacité à augmenter les produits et prestations (= plus de dépendance aux subventions)

Evolution des recettes partenaires sur les 3 dernières années

	2022	% du total de 2022	2023	% du total de 2023	2024	% du total 2024	Variation 2023/2024
Partenaires CES / erasmus +	76 250 €	9,97%	90 809 €	10,48%	105 315	17%	+18%
Structures socio éducatives	23 320 €	3,05%	31 285 €	3,61%	23 140	4%	-26%
Service civique	244 615 €	31,99%	379 698 €	43,81%	155 051	25%	-59%
Chantiers internationaux / CES	396 647 €	51,88%	333 970 €	38,54%	247 665	40%	-26%
Autres activités	23 725 €	3,10%	30 900 €	3,57%	94 695	15%	+206%
Recettes partenaires	764 557 €	100,00%	866 662 €	100,00%	625 866	100%	-28%

-> **Le service civique et les chantiers internationaux** représentent les **principales sources de recettes partenaires**, générant respectivement 25% et 40% du total de Concordia.

-> Les recettes des **chantiers diminuent** alors que leur nombre a augmenté par rapport à 2023

-> Les **chantiers** connaissent une **décroissance** importante avec -40% par rapport à 2023, tandis que le **service civique** subit une baisse de 25%.

-> Tous les postes de recettes ont diminué par rapport à 2023 excepté les “autres activités”

Le Service Civique génère des recettes via les intermédiations notamment auprès d’associations et les chantiers via les coûts de coordination facturés principalement aux partenaires territoriaux.

1.3 Zoom sur les charges

Les **charges de l’association** pour l’année 2024 représentent **3 766 937 €**

-> Les charges de personnels sont les dépenses les plus importantes (55%)

-> Grosse diminution des achats sur 2024

-> La proportion des charges ne changent que très peu depuis 2019

1.4 L'activité

a) Zoom sur les Chantiers Internationaux (CI)

Variation volume d'activité chantiers internationaux

	2019	2022	2023	2024	VARIATION 2023/2024	VARIATION 2019/2024
Nb d'étrangers inscrits en France	796	615	589	526	-10%	-33%
Nb de français inscrits à l'étranger	478	264	298	259	-13%	-45%
Nb de français inscrits en France	127	177	127	125	-1%	-1%
Total des inscriptions participants chantiers	1788	1056	1014	910	-10%	-49%

-> Les inscriptions ont diminué en 2024 (-10 % par rapport à 2023) en OUT et en IN constat d'échec sur l'envoi qui diminue chaque année, est ce dû à notre système avec l'Alliance, peu d'opportunités de chantiers ? Ou un problème de mobilisation de notre part et si tel est le cas, comment y remédier.

Nombre et types de CI par années (1)

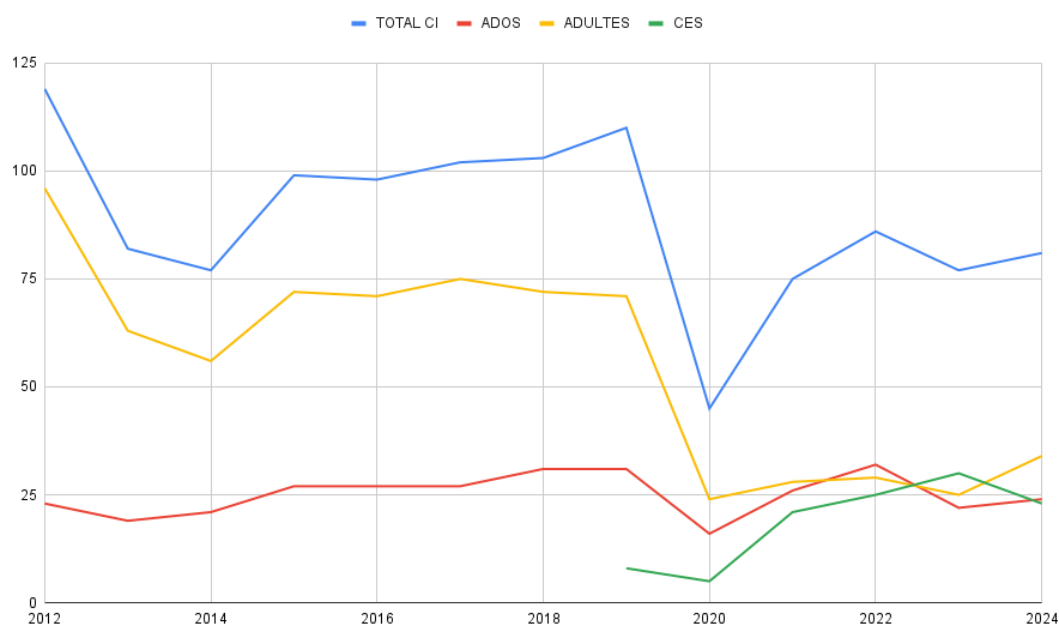
	2022	% du total 2022	2023	% du total 2023	2024	% du total 2024
Total de chantiers	86		77		81	
Dont ados	32	37%	22	28%	24	29%
Dont adultes	28	32%	22	28%	34	41%
Dont CES groupes	26	31%	33	44%	23	30%

-> En 2024, 81 chantiers internationaux ont pu être réalisés (contre 86 en 2022 et 110 chantiers en 2019) soit un nombre stable par rapport aux dernière années

-> Proportion de chantiers adultes plus important que les CES de groupe par rapport à 2022 et 2023

-> Chantiers ado en diminution (donc baisse des “teens fee”)

Nombre et types de CI par années (2)



-> On peut voir la grande différence avec le niveau d'activité avant COVID, en particulier si on compare la période 2020 à 2024 avec 2012 à 2016

Comparaison année de chantier pré-covid vs 2024

	2018	2024
TOTAL Chantiers Internationaux	103	81
DONT ADOS	31	24
DONT ADULTES	72	34
DONT CES	0	23

Conséquence sur les finances :

La **diminution des recettes** liées aux **Inscriptions in/OUT** s'explique par une baisse du nombre de chantiers et donc de participants. Elle s'explique aussi par une baisse des chantiers ados et la substitution de CES de groupe aux chantiers.

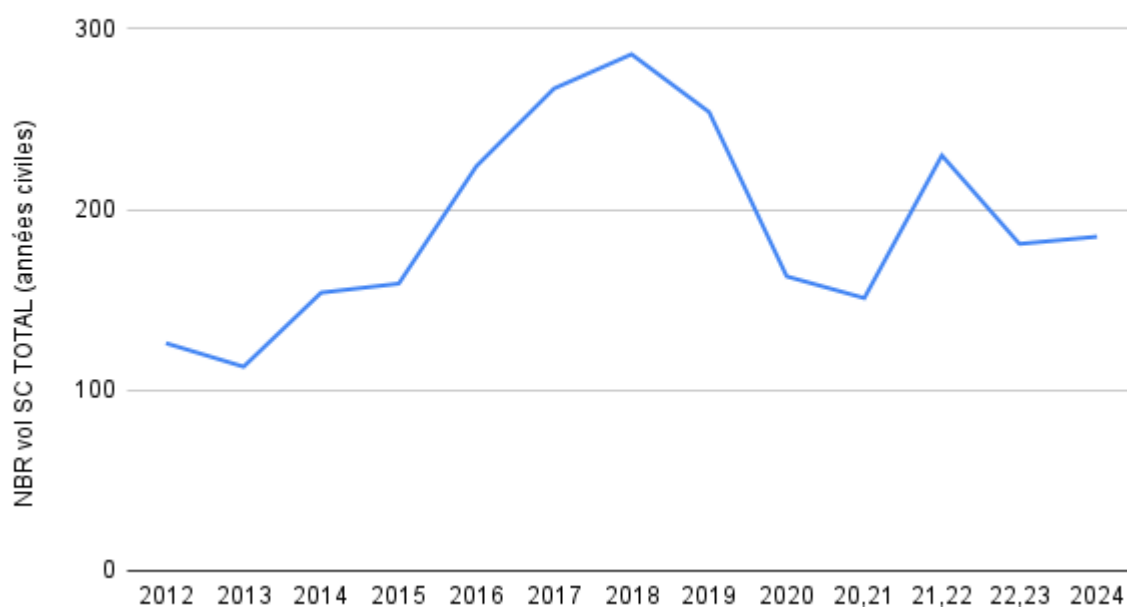
Note : Pour rappel, Concordia génère des recettes sur toutes les inscriptions à l'envoi en OUT. En IN, Concordia génère des recettes uniquement sur les inscriptions en chantiers adolescents et

adulte uniquement FR en FR. Il n'y a en effet pas de frais d'inscription pour la participation au CES de groupe. De plus, les CES impliquent plus de temps de gestion (labellisation, rapport, ...) que les chantiers classiques.

b) Zoom sur le Service Civique

Figure 20 : L'activité du Service Civique

NBR vol SC TOTAL (années civiles)

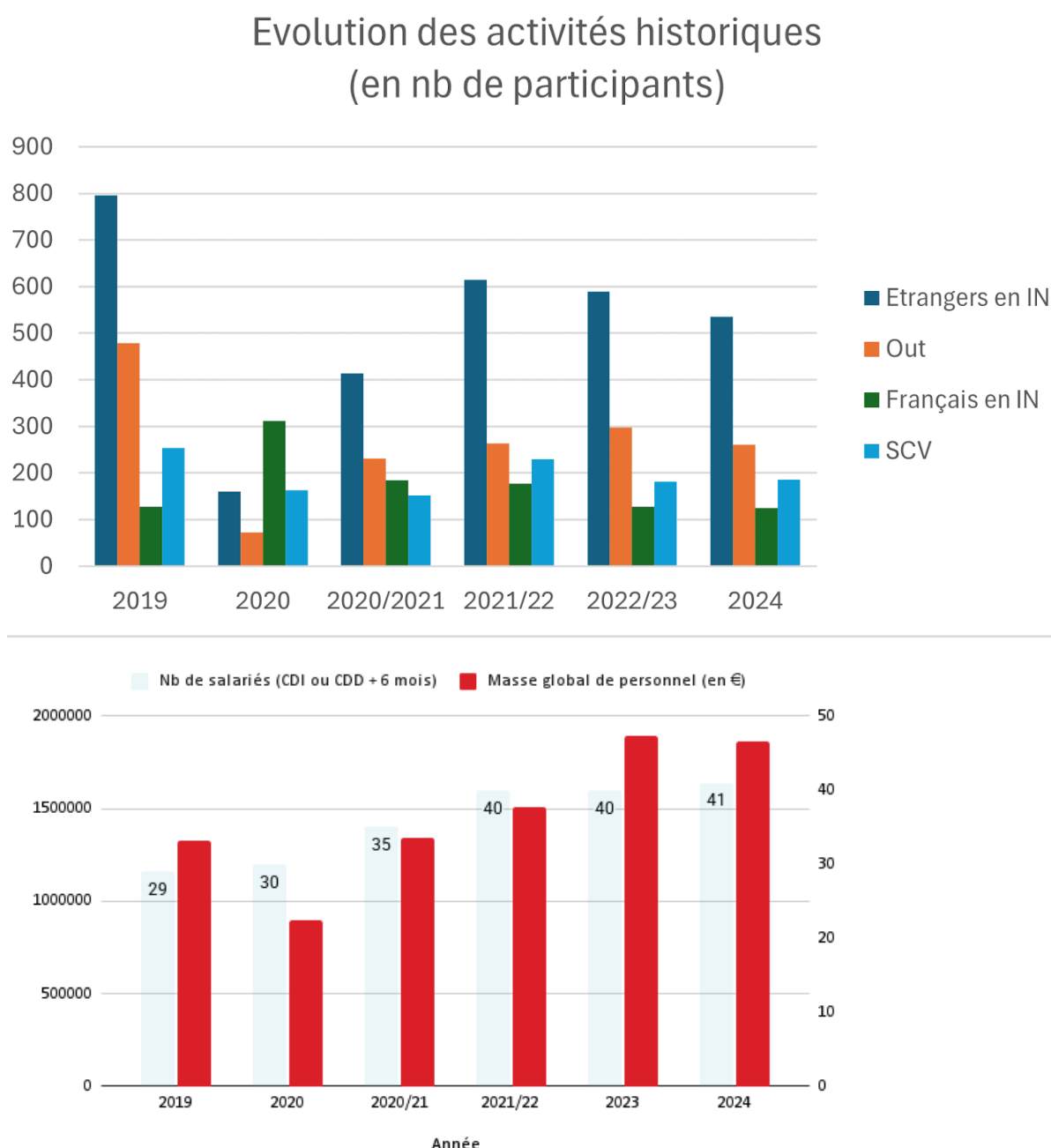


> L'activité sur le Service Civique reste basse

Complément d'information : Le nombre de mois par volontaires en 2024 a diminué également, ce qui explique la baisse de recettes sur le SCV entre 2023 et 2022 bien que le nombre d'engagés soit similaire.

c) Evolution compilée des activités historiques de l'association

Figure 21 : Les activités historiques



-> Les chiffres des activités historiques de Concordia sont “faibles” depuis 2020
-> Malgré un effectif plus important qu’avant Covid, les chiffres ne retrouvent pas le même niveau

Note : Depuis que l’association a dépassé la barre des 34 salariés, la structure peine à obtenir des résultats positifs. Ce qui pose la question de la capacité de la structure à changer d’échelle (=avoir un bon équilibre entre postes supports et postes directement générateurs de revenus).

L’activité est difficile à analyser compte-tenu de la complexité territoriale de Concordia. Il manque à ce stade des données fiables sur les projets européens pour comprendre les résultats.

=> Comment expliquer la différence de résultat entre avant COVID et après COVID, alors que l'effectif est plus important aujourd'hui ?

Un des éléments de réponse, au-delà de la baisse de participants à nos activités et du volume de ces mêmes activités, se trouve dans **les marges nettes moyennes par activités**.

2024	Marges nettes par établissement en moyenne en €
Chantiers	-2 107
CES de groupe/chantier	-4 848
CES Individuel / participants	-761
CV Inter médiation / mois	-102

On constate que les activités menées coûtent plus cher que ce qu'elles nous rapportent. Cela soulève des interrogations sur la façon dont nous anticipons, planifions et budgetons nos activités.

Surtout, cela signifie que nous avons une marge de manœuvre en éliminant des activités que nous menons à pertes, bien que cela signifie dans le même temps avoir moins d'impact social car moins d'actions proposées. Cela offre des perspectives à la fois en temps et en argent.

III. Analyse et perspectives

Outre la restructuration, qui va avoir des effets directs sur la masse salariale et permettre de réduire considérablement les charges, des enjeux et pistes de réflexions demeurent cruciaux pour inverser la tendance :

- **Repenser la stratégie globale de mobilisation sur les chantiers**

En lien avec l'Alliance et les acteurs de la société civile et les acteurs institutionnels, repenser la stratégie globale de mobilisation des jeunes. Comment attirer plus de jeunes sur les chantiers, comment valoriser cet outil en 2025 ?

- **Valoriser financièrement l'accueil de jeunes étrangers sur nos chantiers**

Concordia occupe une place privilégiée au sein de l'Alliance dans le nombre de jeunes volontaires accueillis avec un volume de chantiers moyen plus important que les autres membres. Or, Concordia n'en tire aujourd'hui que peu de bénéfices en dehors des chantiers adolescents.

- **Augmenter les marges des activités réalisées et stopper les activités à pertes**

Cela implique d'anticiper au préalable le coût des projets, leur financement et / ou redimensionner les projets non co-financés (diminué les objectifs initiaux et les temps RH prévus pour le projet)

- **Diversification des financement vers les acteurs privés**

La procédure de rescrit fiscal est en cours et devrait faciliter cette opportunité.

- **Le levier du bénévolat**

La place des bénévoles est encore perfectible au sein de Concordia pour répondre à nos défis !

- **Garantir des conditions de travail satisfaisantes pour les salariés**

IV. CONCLUSION

L'exercice 2024 a fragilisé la situation économique de l'association, déjà critique. Il révèle de manière plus aiguë les limites de notre modèle économique actuel. La trésorerie, impactée par une succession de résultats négatifs, a conduit Concordia à se placer en procédure de redressement judiciaire afin d'assurer sa survie et garantir le paiement des salaires.

Des dettes ont ainsi été contractées auprès de l'Agence de Garantie des Salaires, incluant les indemnités de licenciement, les salaires et autres dettes non versées. Ces éléments, intégrés dans le résultat comptable de 2024 impactent fortement le résultat de l'activité courante présenté dans ce rapport.

Malgré une équipe stabilisée autour de 40 salariés en 2024 – effectif maximal de Concordia – nos activités historiques peinent à retrouver un niveau satisfaisant depuis la période post-COVID. Le niveau d'activité et les revenus associés ne permettent plus de couvrir des charges qui restent structurellement élevées.

Cela soulève deux interrogations majeures : notre capacité à mobiliser participants et partenaires sur nos projets, et notre aptitude à budgétiser nos actions avec une marge de sécurité

Face à ces constats, l'association a tenté de diversifier ses activités, notamment à l'échelle européenne. Si cette orientation a ouvert certaines opportunités, elle nous a également éloignés de notre cœur de métier, sans générer d'amélioration structurelle de nos finances. Pire, elle a accru notre dépendance aux financements européens.

En réponse à cette situation, le Conseil d'Administration a convoqué une Assemblée Générale Extraordinaire pour acter la mise en vente de la maison de Saint-Caprais, dans l'objectif de couvrir une partie des dettes.

Certaines fonctions supports non vitales, bien que essentielles, ont été supprimées. Une dizaine de postes ont été supprimés, tout en veillant à préserver la diversité et la cohérence territoriale de Concordia.

Les effets de cette restructuration sont encore difficiles à mesurer, mais on peut raisonnablement espérer une réduction significative de la masse salariale et par conséquent, une meilleure maîtrise des charges.

Il est à noter une amélioration en profondeur de la gestion financière, provoquée par la nécessité de fournir des informations fiables dans le cadre du redressement judiciaire mais aussi par la présence d'un assistant comptable en 2024. Elle pose les bases d'une plus grande efficience de gestion, indispensable à la pérennité du projet associatif.

Pour tenir cette promesse, il devient vital de garantir une stabilité financière, en veillant à un équilibre soutenable entre activité et ressources humaines, en renouvelant nos formats d'actions historiques, en identifiant et en exploitant efficacement des opportunités au service de notre projet associatif et enfin, en prenant soin du bien-être de nos équipes salariées et bénévoles, piliers de Concordia.

▲ ● ✕ ▨ ▩ ○ ♀ ≠ ★ ▲ ● ✕ ▨ ▩ ○ ♀ ≠ ★ ▲ ● ✕ ▨ ▩ ○ ♀ ≠ ★ ▲ ● ✕ ▨ ▩ ○ ♀ ≠ ★ ▲ ● ✕ ▨ ▩ ○ ♀ ≠ ★ ▲ ● ✕ ▨ ▩ ○ ♀ ≠ ★