

RAPPORT FINANCIER 2025

Association Concordia

Loi 1901 — 64 rue Pouchet, 75017 Paris

Exercice du 1er janvier au 31 décembre 2025

Présenté par le Conseil d'Administration

I. Intro

L'année 2025 est marquée par un premier signal de redressement pour Concordia, après trois exercices consécutifs déficitaires.

Elle s'inscrit dans la continuité d'une crise profonde engagée depuis 2022, amplifiée en 2024 par un résultat record de -746 593 €, qui a conduit l'Association à se placer en procédure de redressement judiciaire en mars 2025. Le contexte demeure difficile : le désengagement progressif des pouvoirs publics du secteur associatif, la contraction des financements stables et la pression sur les ressources humaines continuent de peser sur l'équilibre de nos activités.

C'est dans ce cadre qu'un plan de restructuration a été conduit tout au long de l'année 2025, avec des suppressions de postes douloureuses et une réorganisation territoriale profonde. Ce plan a impacté le fonctionnement de la structure et, avec lui, le bien-être des différentes composantes de Concordia.

Pour autant, les salarié·es et bénévoles ont continué 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 urgente.

Le résultat net 2025, bien que toujours déficitaire à -169 644 €, témoigne d'une amélioration significative : divisé par plus de quatre par rapport à 2024, il illustre que les mesures engagées produisent leurs premiers effets. Le second semestre 2025, premier semestre en régime post-restructuration, est quasi à l'équilibre.

Dans ce contexte, ce rapport financier poursuit l'ambition de présenter et d'expliquer le résultat de l'exercice 2025 et l'état financier de l'Association, en veillant à être compris par tou·tes, membres comme partenaires.

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

En vous souhaitant une bonne lecture,

Le Conseil d'Administration

Sommaire

I. Intro

II. La comptabilité, pourquoi ?

III. Le compte de résultat 2025

- 3.1 Le résultat net : - 169 644 €
- 3.2 Les trois composantes du résultat
- 3.3 Résultat courant vs éléments non récurrents
- 3.4 Analyse par semestre : un S2 presque à l'équilibre

IV. Les produits 2025 : 2 684 k€

- 4.1 Vue d'ensemble
- 4.2 Les subventions publiques : 1 666 k€
- 4.3 Les produits d'activités : 766 k€

V. Les charges 2025 : 2 853 k€

- 5.1 Vue d'ensemble
- 5.2 La masse salariale
- 5.3 Les dettes liées au RJ (passif déclaré)

VI. Le bilan au 31 décembre 2025

- 6.1 Ce que Concordia possède (Actif)
- 6.2 Ce que Concordia doit (Passif)
- 6.3 La situation nette : lecture consolidée

VII. L'activité 2025 en chiffres

- 7.1 Les chantiers internationaux
- 7.2 Service Civique et programmes européens
- 7.3 Les effectifs

VIII. Analyse et perspectives 2026

- 8.1 Mesures de poursuite du redressement en 2026
- 8.2 Les signaux positifs
- 8.3 Les enjeux non résolus
- 8.4 Les pistes de travail

IX. Résolution soumise au vote

X. Conclusion

II. La comptabilité, pourquoi ?

Pourquoi faire certifier nos comptes ?

Un commissaire aux comptes vérifie que les règles de fonctionnement et de financement ont été respectées et que les comptes sont corrects. Pour Concordia, c'est obligatoire car nous percevons plus de 153 000 € de subventions publiques (hors subventions européennes). Notre CAC est le cabinet **Auditeurs Associés Franciliens (AAF)**, représenté par Philippe Rimmer.

Pourquoi ce rapport financier ?

Il traduit en chiffres la santé financière de l'association et s'appuie sur deux documents comptables obligatoires :

- Le **compte de résultat** : ce que l'association a gagné et dépensé en 2025.
- Le **bilan** : la photographie du patrimoine et des dettes au 31 décembre 2025.

Ce document s'adresse à tous les membres. Des explications accompagnent chaque chiffre.

Un contexte particulier : le redressement judiciaire

Rappel de la situation juridique

En mars 2025, face à des difficultés de trésorerie, Concordia a déposé un dossier de cessation des paiements. Une procédure de **redressement judiciaire** a été ouverte par le Tribunal des Affaires Economiques de Paris, avec une période d'observation prorogée deux fois jusqu'en juillet 2026..

Deux mandataires accompagnent l'association : **Me Martinez (administrateur judiciaire)** et **Me Pellegrini (mandataire judiciaire)**. Un compte bancaire dédié (Themis Banque) retrace les flux sous contrôle judiciaire.

Le Tribunal a réitéré sa confiance dans la capacité de Concordia à poursuivre son activité.

III. Le compte de résultat 2025

3.1 Le résultat net : - 169 644 €

Le résultat net est la différence entre les **produits** (tout ce que l'association reçoit ou est en droit de recevoir) et les **charges** (tout ce qu'elle dépense ou s'engage à payer).

	2022/23 (15 mois)	2024	2025
Total produits	3 420 k€	3 009 k€	2 684 k€
Total charges	3 720 k€	3 756 k€	2 853 k€
Résultat net	-299 k€	-747 k€	-170 k€
% du budget	-8,7 %	-24,8 %	-6,3 %

Qu'est-ce que cela signifie ?

Concordia a dépensé 169 644 € de plus que ce qu'elle a encaissé en 2025. Ce déficit représente 6,3 % du budget, contre 24,8 % en 2024 : l'amélioration est significative.

Figure 1 — Évolution du résultat net comptable (2012-2025)

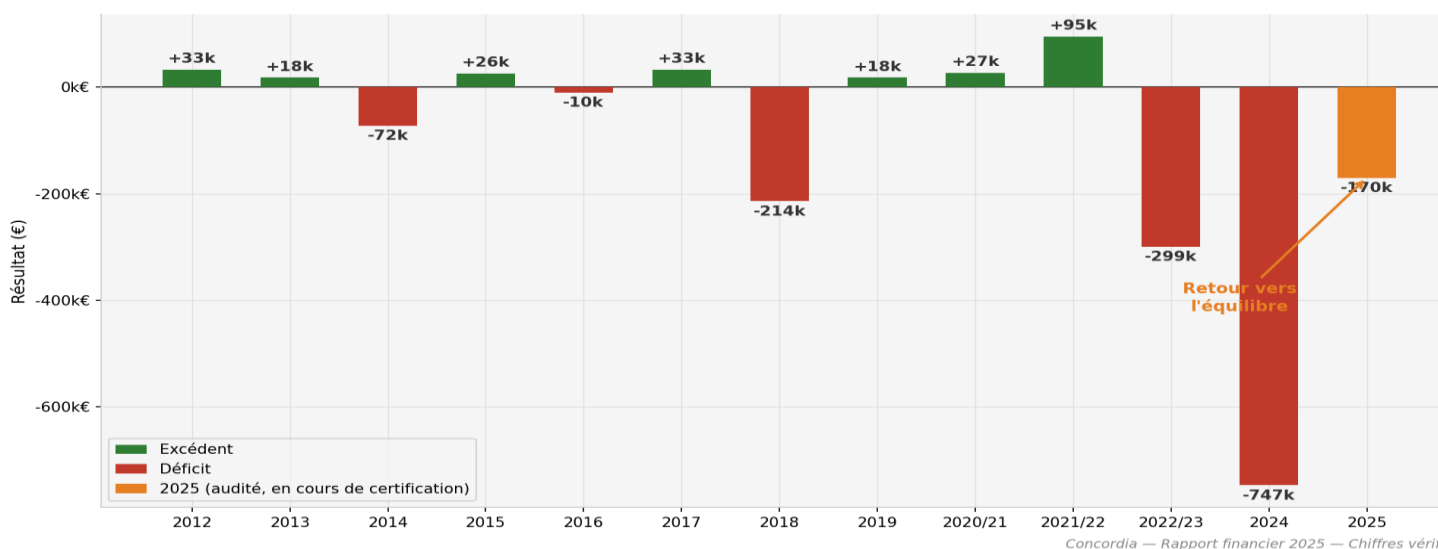


Figure 1 — Évolution du résultat net comptable (2012-2025)

3.2 Les trois composantes du résultat comptable

Composante	Définition	2024	2025
Résultat d'exploitation	Activité courante (chantiers, subventions, salaires...)	-629 k€	-161 k€
Résultat financier	Intérêts d'emprunts/agios	-9 k€	-5 k€

Composante	Définition	2024	2025
Résultat exceptionnel	Événements non récurrents (au sens comptable)	-108 k€	-4 k€
= Résultat net		-747 k€	-170 k€

Figure 2 — Évolution des produits et des charges (2018-2025)

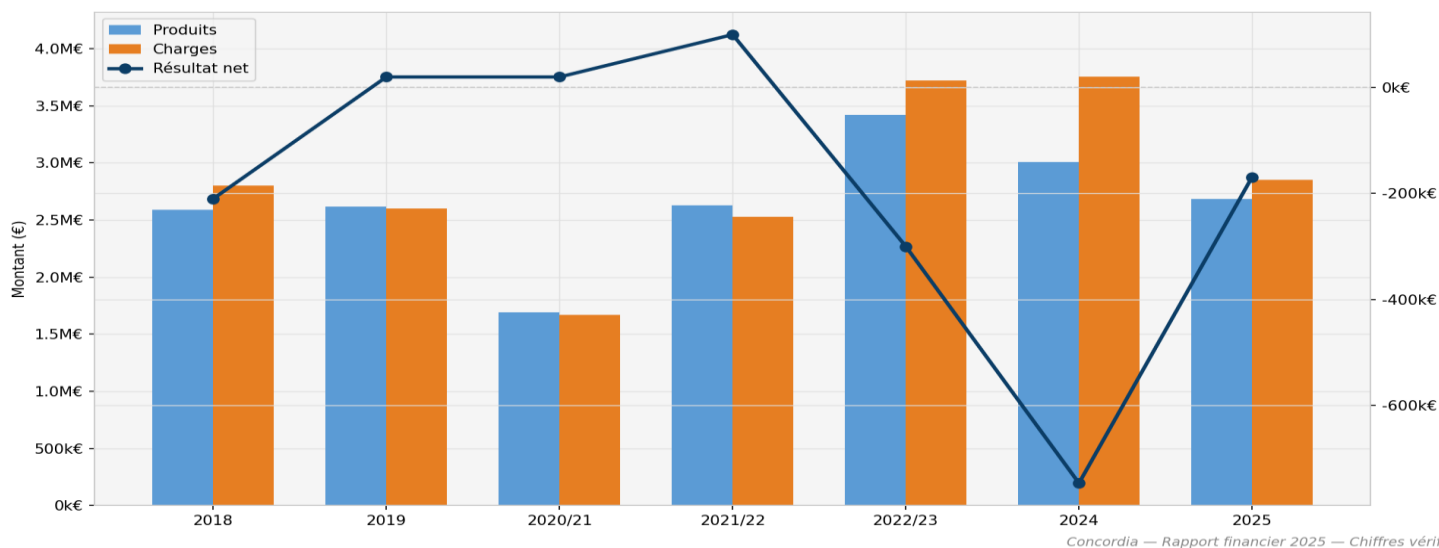


Figure 2 — Évolution des produits et des charges 2018–2025 (ligne = résultat net)

3.3 Résultat courant vs éléments non récurrents

2025 cumule des charges et produits liés à la restructuration qui ne se reproduiront pas.

Éléments non récurrents	Nature	Montant	Impact
CSP — contrats de sécurisation prof.(cpté 648600)	Charges restructuration	+124 k€	dégrade
Indemnités de licenciement (cpté 641400)	Charges restructuration	+89 k€	dégrade
Honoraires mandataire + inventaire RJ	Charges RJ	+36 k€	dégrade
Frais bancaires Themis (banque RJ)	Charges RJ	+11 k€	dégrade
Reprise provision licenciements (2024)	Produit — contrepassation	-200 k€	améliore
Impact net total		+60 k€ net	Résultat -170 k€ → Courant -110 k€

Comment passe-t-on de -170 k€ à -110 k€ ?

Résultat net (-170 k€) + charges NR (+260 k€) – produit NR (-200 k€) = résultat courant (-110 k€).

L'impact net des éléments non récurrents est de -60 k€ : les charges de restructuration (260 k€) ont été partiellement compensées par la reprise de la provision dotée en 2024 (200 k€).

Figure 3 — Résultat brut vs courant retraité par semestre, et décomposition des éléments non récurrents

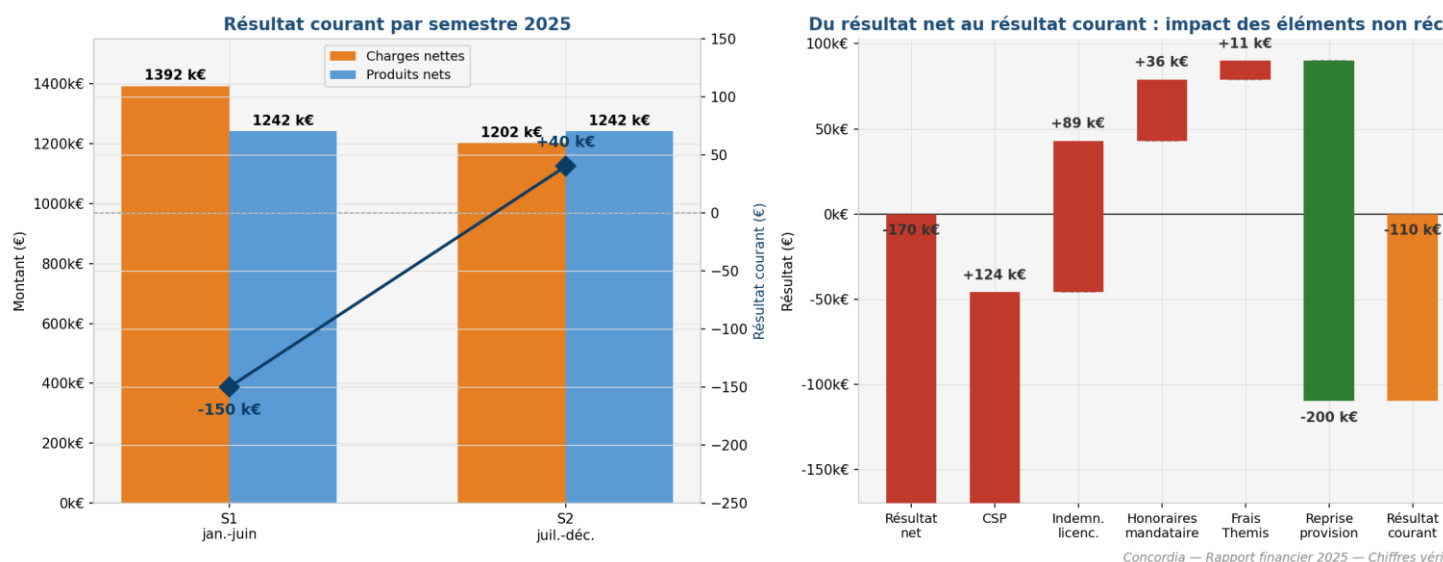


Figure 3 — Résultat brut vs courant retraité par semestre et décomposition des éléments non récurrents

3.4 Analyse par semestre : un S2 en net amélioration

Période	Charges nettes	Produits nets	Résultat brut	Résultat courant retraité
S1 — jan. à juin	1 578 k€	1 405 k€	-173 k€	-95 k€
S2 — juil. à déc.	1 275 k€	1 278 k€	+3 k€	-34 k€
Total 2025	2 853 k€	2 684 k€	-170 k€	-129 k€

Les produits sont enregistrés pour leur totalité à la date de perception et doivent être lissés sur l'année. De même certaines charges sont enregistrées à une date fixe mais correspondent à plusieurs mois.

En lissant ainsi l'ensemble des produits sur l'année (total produits/12 chaque mois), certains comptes de charges (6226 honoraires, 6338 AGEHIP, 681 dotations aux amortissements) et en affectant au S1 des écritures enregistrées au 31/12 mais relevant du S1 (exemple 6412 variation de provision congés pour les salariés licenciés), on arrive à la répartition suivante (comptes hors RJ) : ÷

Période	Charges nettes	Produits nets	Résultat brut
S1 — jan. à juin	1 392 k€	1 242 k€	-150 k€
S2 — juil. à déc.	1 202 k€	1 242 k€	+40 k€
Total 2025	2 594 k€	2 484 k€	-110 k€

Le signal positif majeur de 2025

Le S1 concentre l'essentiel du déficit (coûts de restructuration). Dès le S2 — première période en régime post-restructuration — le résultat brut s'améliore et le résultat courant retraité est positif sur la fin de l'année.

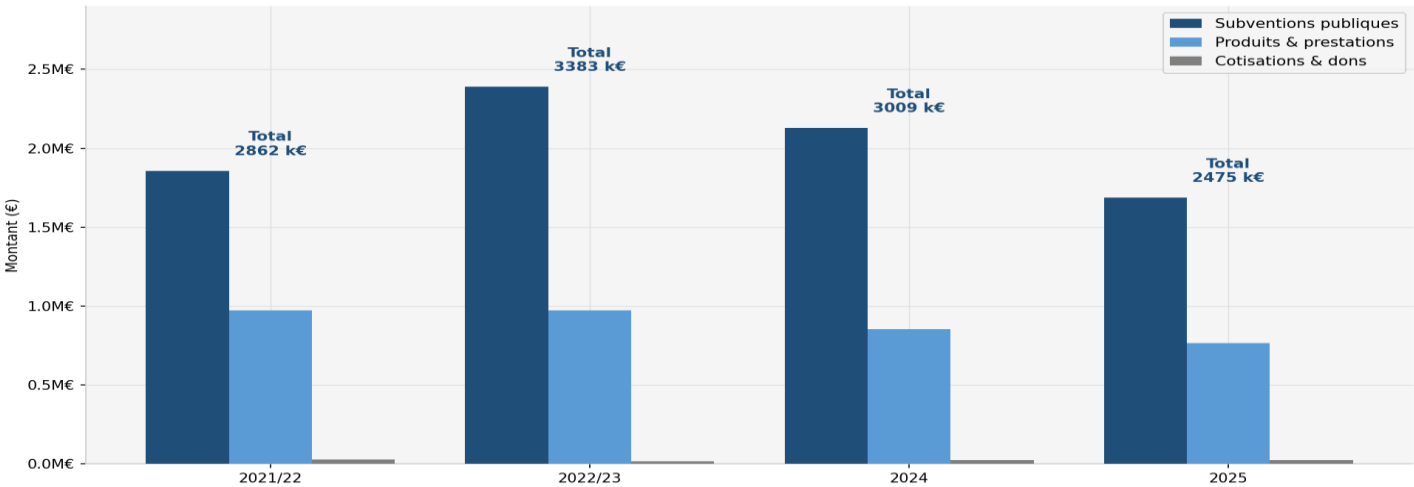
IV. Les produits 2025 : 2 684 k€

4.1 Vue d'ensemble

Catégorie	2022/23	2024	2025	Variation 2024→2025
Subventions publiques	2 391 k€	2 130 k€	1 686 k€	-21 %
Produits d'activités et prestations et reprises provisions	974 k€	856 k€	765 k€	-9 %
Cotisations, dons, divers	18 k€	23 k€	24 k€	+4 %
Autres			5	
Total produits exploitation courante	3 383 k€	3 009 k€	2 480 k€	-18 %

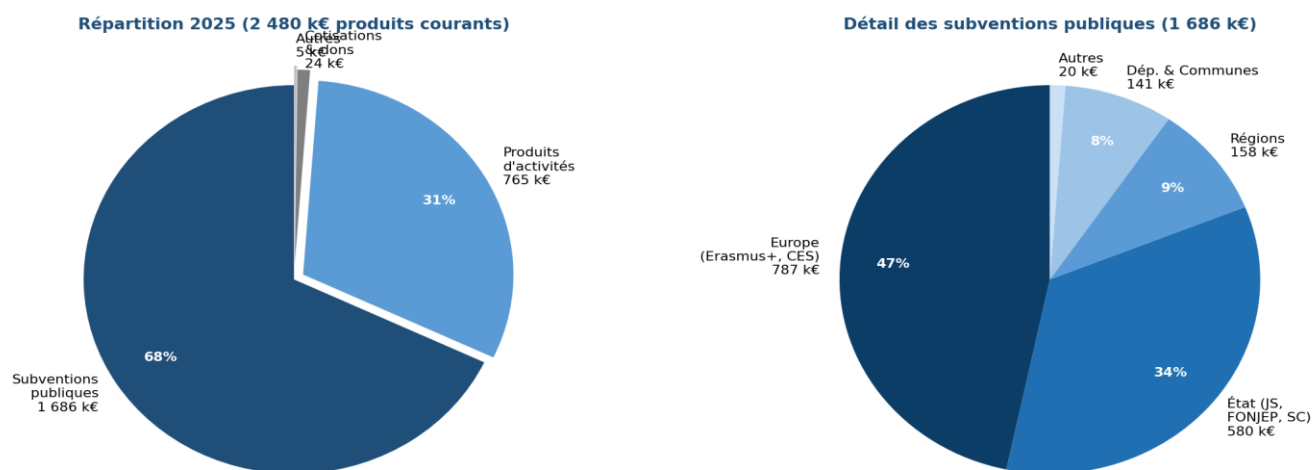
Pour 2025, 204k€ d'éléments hors exploitation.

Figure 5 — Évolution des produits par catégorie



Concordia — Rapport financier 2025 — Chiffres vérifiés

Figure 5 — Évolution des produits par catégorie sur 4 exercices



Concordia — Rapport financier 2025 — Chiffres vérifiés

Figure 4 — Répartition des produits 2025 (gauche : grandes catégories, droite : détail subventions)

4.2 Les subventions publiques : 1 686 k€ (68 % des produits)

Source	2024	2025	Var.
Europe (Erasmus+, CES, Interreg)	959 k€	787 k€	-18 %
État (JS, SC, FONJEP, CPO, FDVA...)	891 k€	580 k€	-35 %
Conseils régionaux	102 k€	158 k€	+55 %
Conseils départementaux	71 k€	45 k€	-37 %
Intercommunalités et communes	98 k€	96 k€	-2 %
Autres subventions	9 k€	20 k€	—
Total subventions	2 130 k€	1 686 k€	-21 %

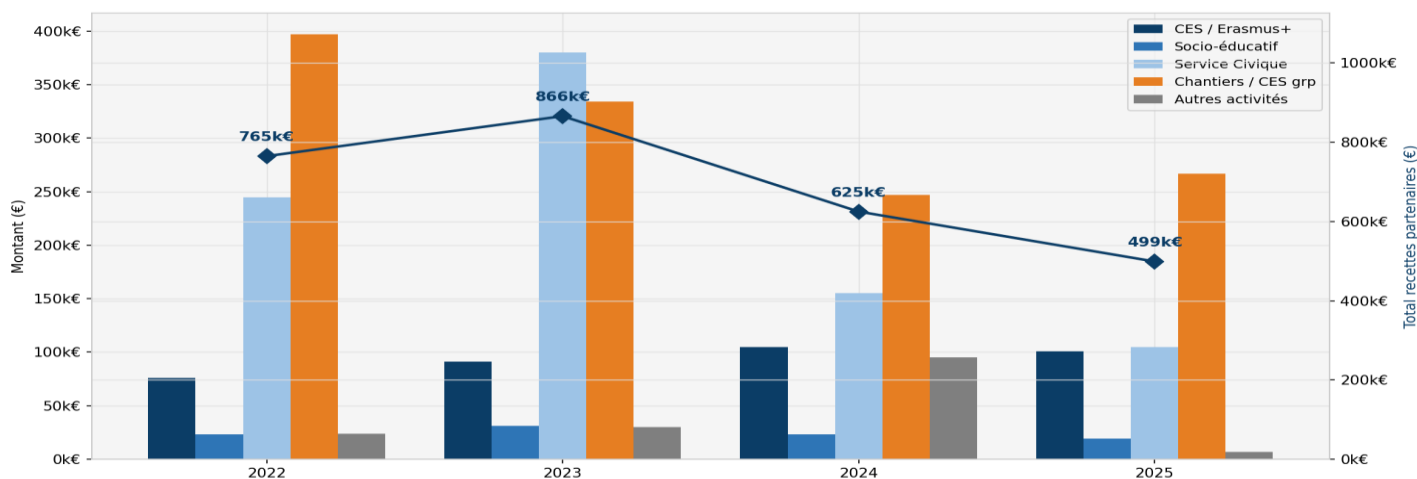
Subventions reçues d'avance vs subventions à recevoir

- **589 k€** de subventions sont encore à recevoir (activités réalisées, paiement en attente). Ce décalage crée des tensions de trésorerie.
- **563 k€** ont été encaissés d'avance pour des activités non encore réalisées (inscrites au passif en "produits constatés d'avance"). Ce sont des engagements à réaliser en 2026 et au delà. Favorable pour la trésorerie mais ne doit pas cacher des charges à venir.

4.3 Les produits d'activités : 765 k€

Activité	2018 réf.	2024	2025	Var. 24→25
Inscriptions IN / OUT (chantiers)	247	142	158	+11 %
Recettes partenaires (chantiers, SC, CES)	847	551	499	-9 %
Formations	35	73	103	+41 %
Hébergement locaux Concordia	2	22	10	-55 %
Autres produits annexes	64	58	-4	-88 %
Total activités	1 195 k€	846 k€	780 k€	-8 %

Figure 6 — Évolution des recettes partenaires par activité



2025 : total vérifié au Grand Livre (cpte 7062 = 499 k€) ; répartition par sous-activité estimée au prorata de la structure antérieure.

Figure 6 — Évolution des recettes partenaires par type d'activité sur 4 ans

V. Les charges 2025 : 2 853 k€

5.1 Vue d'ensemble

Grande catégorie	2022/23	2024	2025	Var. 24→25
Masse salariale permanents	1 890 k€	1 725 k€	1 611 k€	-7 %
Achats, prestations, frais d'activité	1 267 k€	1 108 k€	969 k€	-22 %
Indemnités SC et volontaires E+	310 k€	245 k€	187 k€	-24 %
Impôts, taxes et sèments ass	155 k€	134 k€	107 k€	-20 %
Amortissements et provisions	51 k€	420 k€	75 k€	-82 %
Autres	16 k€	16 k€	11 k€	-31 %
Total charges	3 689 k€	3 648 k€	2 853 k€	-22 %

Dans cet ensemble de charges, il faut extraire des éléments non récurrents liés au redressement judiciaire et la restructuration.

Éléments RJ et restructuration (NR)	—	0 k€	260 k€	—
Reprise provision licenciements (produit)	—	0 k€	-200 k€	—

5.2 La masse salariale : principal levier de redressement

La masse salariale reste le premier poste de dépenses (**54 % des charges totales**). Sa baisse de 195 k€ vs 2024 est l'effet direct du plan de licenciements.

Poste	2024	2025
Salaires bruts (6411)	1 332 k€	1 270 k€
Charges sociales	393 k€	341 k€
Total masse salariale comptable	1 725 k€	1 611 k€
dont CSP et indemnités licenciement (NR)	—	213 k€
Total masse salariale courante	1 725 k€	1 398 k€

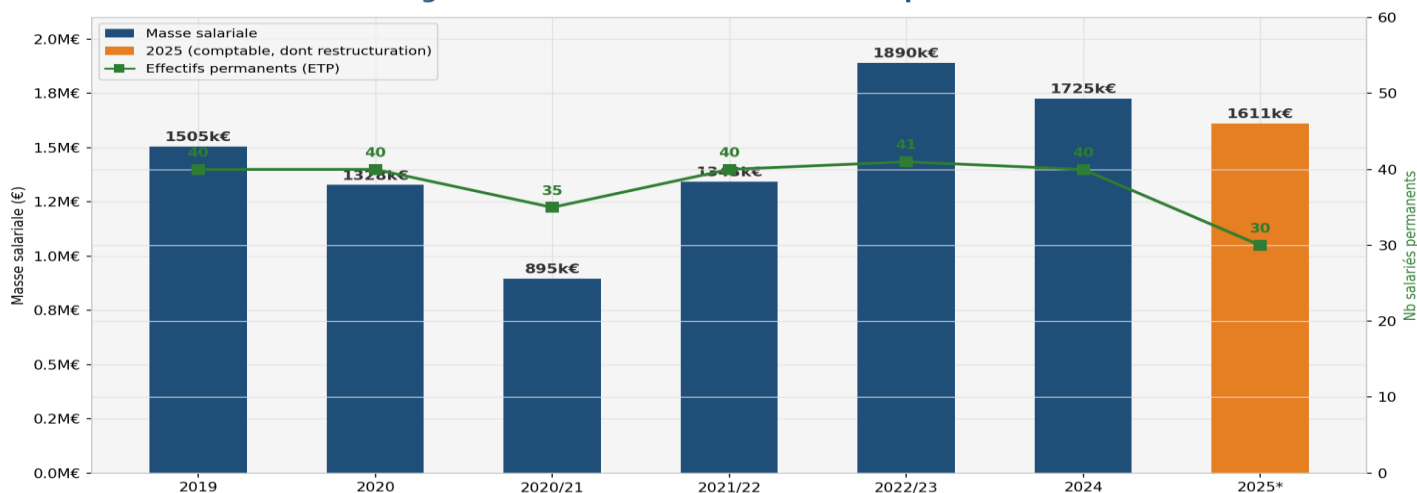
Poste	2024	2025

Par semestre 2025	Janvier - Juin	Juillet - Décembre
Total masse salariale courante	794 k€	604 k€

Trajectoire de la masse salariale : signal fort pour 2026

- **Masse salariale S2 courante annualisée (hors CSP, licenciements) : ~1 208 k€** — niveau plancher de référence.
- **Prévisionnel 2026 (~30 salariés, pleine année) : ~1 250 k€** — soit -475 k€ (-28 %) par rapport au pic 2024.

Figure 8 — Masse salariale et effectifs permanents



* 2025 : masse salariale comptable 1 611 k€ (courante hors restructuration : 1 398 k€) ; effectif ~30 ETP.

Figure 8 — Masse salariale et effectifs permanents

5.3 Les dettes liées au RJ (passif déclaré)

Lors de l'ouverture de la procédure, toutes les dettes nées **avant le 8 avril 2025** ont été déclarées au mandataire judiciaire. Elles sont **gelées** et feront l'objet du plan de redressement.

Source : les montants ci-dessous sont issus du compte 4012 de la balance générale au 31/12/2025 (886 k€ comptabilisés), complétés par le montant confirmé à la date de l'AG.

Créancier principal	Montant (31/12/2025)
URSSAF / Pôle emploi (cotisations ante-RJ)	204 k€

Créancier principal	Montant (31/12/2025)
AGS — avance CSP et licenciements	176 k€
AGS — avance salaires et charges (mars–avril 2025)	139 k€
Taxe sur salaires ante-RJ	122 k€
PGE Crédit Coopératif	99 k€
Divers fournisseurs, loyers, prestataires ante-RJ	118 k€
Cessions Dailly + Paris Habitat + autres	28 k€
Total comptabilisé au 31/12/2025	886 k€
Total confirmé à la date de l'AG	968 k€

Nature et devenir de ce passif

- Le passif de 968 k€ (à la date de l'AG) est supérieur aux 886 k€ comptabilisés au 31/12/2025 : la vérification des créances par le juge-commissaire se poursuit et ce montant **peut encore évoluer**.
- Ce passif fait l'objet de **négociations dans le cadre du plan de redressement**, avec pour objectif un **abandon partiel de créances et un remboursement du solde échelonné sur 10 ans**.
- L'AGS (Agence de Garantie des Salaires) est le principal créancier (315 k€ avancés pour les salaires et licenciements) et sera remboursée prioritairement, notamment par la vente de St Caprais.
- L'issue favorable de ces négociations est un enjeu central de 2026 : elle déterminera le montant effectivement remboursé et la soutenabilité du plan pour l'exploitation courante.

VI. Le bilan au 31 décembre 2025

Le bilan est la **photographie** de ce que Concordia possède (actif) et de ce qu'elle doit (passif) à une date donnée.

6.1 Ce que Concordia possède (Actif)

Actif	2024	2025	Commentaire
Bâtiment Saint-Caprais net	306 k€	292 k€	Il y avait eu dépréciation en 2024
Autres immobilisations nettes	92 k€	81 k€	Véhicules, matériel, informatique
Actif immobilisé net	398 k€	374 k€	
Trésorerie disponible	215 k€	269 k€	Dont 143 k€ compte Themis RJ
Subventions et créances à recevoir	239 k€	589 k€	Financements dus non encaissés
Autres actif circulant	432 k€	188 k€	Dépôts, cautionnements, divers
Total actif	1 285 k€	1 410 k€	

Note sur le bâtiment de Saint-Caprais (Bordeaux)

Le bien (235 m² + terrain >1 200 m²) est inscrit à 289 k€ net après dépréciation de 157 841 € dotée en 2024. Il est sous promesse de vente pour un montant de 215k€ net vendeur. L'AGE de décembre 2024 a acté cette décision.

6.2 Ce que Concordia doit (Passif)

Passif	2024	2025	Commentaire
Situation nette (fonds propres)	-728 k€	-897 k€	Voir décomposition ci-dessous
Provisions pour risques et charges	230 k€	37 k€	Dont 30 k€ provision litige
Emprunts bancaires résiduels	168 k€	26 k€	Véhicules DIAC
Dettes fournisseurs et sociales courantes	811 k€	318 k€	Post-RJ, payées normalement

Passif	2024	2025	Commentaire
Passif déclaré RJ (dettes gelées ante- 8/4/25)	—	886 k€	Voir détail section V.3
Produits constatés d'avance	594 k€	563 k€	Subventions pour activités 2026
Autres dettes	209 k€	478 k€	Acomptes versés, ...
Total passif	1 285 k€	1 410 k€	

6.3 La situation nette : lecture consolidée

Composante	Montant	Lecture économique
RAN créditeur (1100) — excédents cumulés	+2 561 k€	Bénéfices accumulés depuis la création
RAN débiteur (1190) — déficits cumulés	-3 733 k€	Pertes accumulées depuis la création
RAN net consolidé	-1 172 k€	Solde net de 75 ans d'histoire
<i>Écart de réévaluation Saint-Caprais (1051) : +444 k€ — Plus-value constatée lors d'une réévaluation libre antérieure du bâtiment. Cette réserve est inscrite au passif indépendamment de la valeur nette comptable du bien (262 k€ à l'actif après amortissements et dépréciation). Elle sera soldée lors de la cession du bien et viendra améliorer le résultat ou le report à nouveau à ce moment-là</i>	+444 k€	Réévaluation libre du bien immobilier
Résultat 2025 non encore affecté	-170 k€	Exercice en cours
Situation nette totale	-897 k€	

Comment lire ces chiffres ?

- Le RAN net consolidé (**-1 172 k€**) est le chiffre économiquement pertinent — pas les 3 733 k€ du RAN débiteur seul.
- Les 70 années précédant 2022 ont produit un solde net de seulement **-17 k€** : l'association était quasi à l'équilibre cumulé.
- Les trois exercices 2022-2024 ont creusé **-1 155 k€** (-109k + -299k + -747k), effaçant l'équilibre de 70 ans.

La reconstitution des fonds propres est l'enjeu de long terme du plan de redressement.

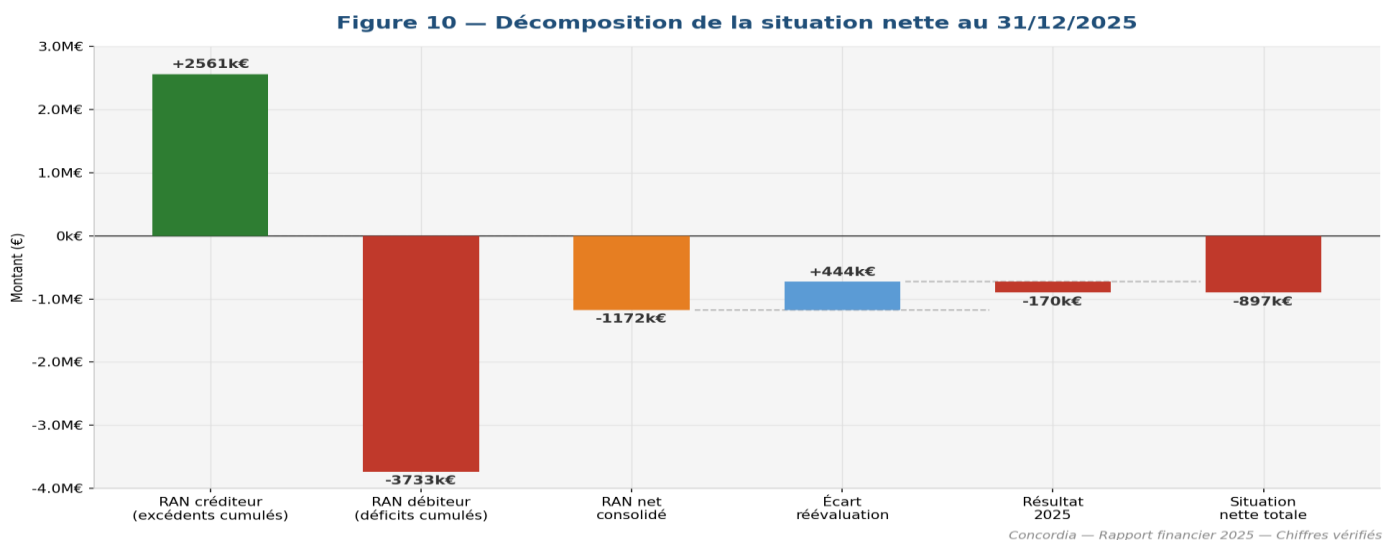


Figure 10 — Décomposition de la situation nette au 31/12/2025

VII. L'activité 2025 en chiffres

7.1 Les chantiers internationaux

Données provisoires en attente de réception de toutes les feuilles de présence (FDP).

Indicateur	2018 réf.	2024	2025*
Nombre total de CI	103	81	70
Dont chantiers ados	31	24	25
Dont chantiers adultes	72	34	23
Dont CES de groupe	0	23	22
Total inscrits participants	1 788	910	729
Taux de remplissage moyen	~85 %	~80 %	~80 %
Inscriptions OUT (français à l'étranger)	478	259	264

Figure 8 — Chantiers internationaux : évolution et composition

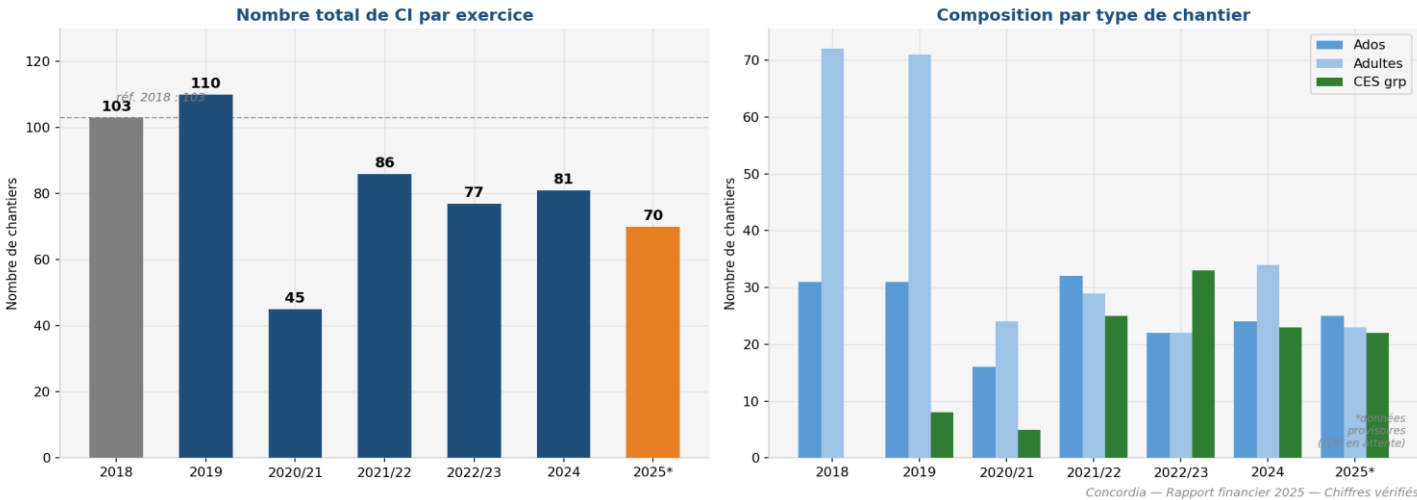


Figure 9 — Chantiers internationaux (* données provisoires FDP)

7.2 Service Civique et programmes européens

Programme	2024	2025*	Variation
Service Civique — nb volontaires (intermédiaires)	181	98	-46 %
Service Civique — nb volontaires (internes)	24	24	stable

7.3 Les effectifs

	2022/23	2024	2025*
Permanents (ETP)	47,9	40,1	~30
Animateurs saisonniers (ETP)	3,1	4,1	~3
Total ETP	51	44	~33
Bénévoles	907	1 094	~1 000

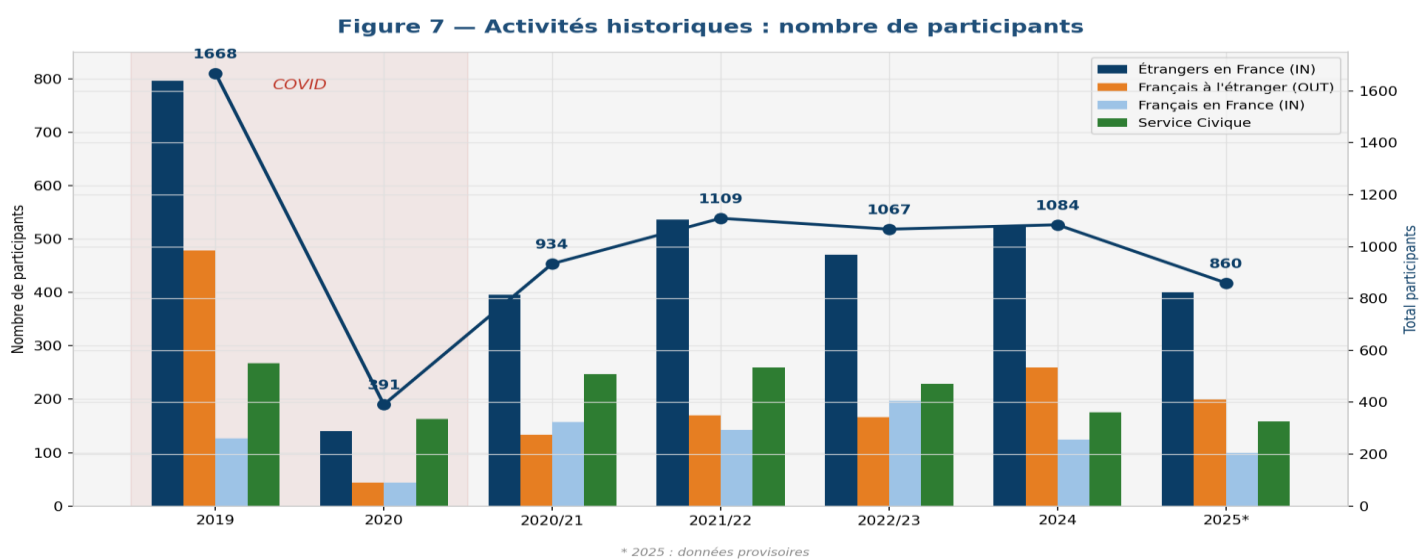


Figure 7 — Activités historiques : nombre de participants (* données provisoires)

VIII. Analyse et perspectives 2026

8.1 Mesures de poursuite du redressement en 2026

Le redressement engagé en 2025 se prolonge en 2026 par plusieurs décisions structurantes déjà actées ou en cours de finalisation.

Déménagement du siège national

Le siège national, installé depuis plusieurs années au 64 rue Pouchet (Paris 17ème) dans des locaux loués à Paris Habitat pour environ **50 000 € par an** (loyer + charges), déménage vers de nouveaux locaux dont le loyer annuel est de **9 000 €**. Cette seule mesure représente une économie récurrente d'environ **40 000 € par an**, venant s'ajouter aux effets de la réduction de la masse salariale déjà engagée.

Trajectoire de la masse salariale

Avec une équipe cible de ~30 salariés permanents en pleine année, la masse salariale est en trajectoire vers **~1 250 k€ en 2026**, soit une réduction de 475 k€ (-28 %) par rapport au pic de 2024.

Négociation du plan d'apurement de la dette RJ

Le passif déclaré de **968 k€** (à la date de l'AG, susceptible d'évoluer) fait l'objet de négociations avec les créanciers dans le cadre du plan de redressement. L'objectif est d'obtenir un **abandon partiel de créances** et un remboursement du solde **échelonné sur 10 ans**. L'issue de ces négociations est un enjeu central de 2026 : elle déterminera la soutenabilité financière de l'association sur la durée.

Vente de Saint-Caprais

La vente du bien immobilier de Bordeaux (230 k€) est en cours via l'agence Parlons Immo. Le produit de cession permettra de rembourser une partie du passif déclaré.

8.2 Les signaux positifs

- **Déficit divisé par 4,4** : de -747 k€ en 2024 à -170 k€ en 2025.
- **S2 à l'équilibre** : résultat courant retraité S2 positif.
- **Masse salariale en trajectoire** : vers 1 250 k€ en 2026 (-28 % vs 2024).
- **Économie sur le loyer du siège** : ~40 000 €/an de gain récurrent dès 2026.
- **Confiance du tribunal** : prorogation de la période d'observation accordée.
- **Gestion financière renforcée** : rigueur comptable imposée par la procédure judiciaire.

8.3 Les enjeux non résolus

- **Volume de chantiers en recul** : 70 CI en 2025 contre 103 en 2018. Le rebond des inscriptions est indispensable à l'équilibre structurel.
- **Dépendance aux financements européens** : 42 % des subventions avec des délais d'encaissement longs — risque de trésorerie persistant.
- **Situation nette négative (-897 k€)** : reconstruction des fonds propres sur plusieurs exercices bénéficiaires.
- **Passif déclaré RJ (968 k€ à ce jour)** : issue des négociations sur l'abandon partiel et l'échelonnement sur 10 ans à confirmer.
- **Marges par activité à améliorer** : en 2024, les données montraient des marges négatives à l'unité. La restructuration devrait améliorer ces ratios en 2025, mais le calcul précis n'est pas disponible à ce stade — suivi prévu en 2026.

8.4 Les pistes de travail

Axe	Actions envisagées
Mobilisation	Repenser la stratégie d'attractivité des chantiers ; valoriser l'accueil d'étrangers
Marges par activité	Budgéter les projets avec marge de sécurité ; suivi des marges par activité en 2026
Diversification	Rescrit fiscal en cours pour ouvrir le mécénat privé
Bénévolat	Mobiliser davantage les bénévoles sur les fonctions support
Patrimoine	Finaliser la vente de Saint-Caprais ; évaluer les locaux des délégations

IX. Résolution soumise au vote

Résolution n° [X] — Approbation des comptes de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport financier présentant les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025, des observations du Commissaire aux Comptes, et du rapport moral du Conseil d'Administration,

approuve les comptes annuels de l'exercice 2025

et affecte le déficit de l'exercice (169 644 €) en report à nouveau.

Vote : **Approuvé** ☒ **Refusé** ☐ **Abstention** ☐

X. Conclusion

L'exercice 2025 marque un **tournant décisif** dans l'histoire récente de Concordia. Après trois exercices déficitaires consécutifs (2022/23 : -299 k€, 2024 : -747 k€), le déficit 2025 revient à -170 k€ et l'exploitation courante du second semestre est à l'équilibre.

Cette amélioration est le résultat du plan de restructuration engagé dans un contexte difficile : procédure judiciaire, réorganisation territoriale avec regroupement en 3 grandes délégations, et suppressions de postes réalisées dans le respect des personnes. La masse salariale, premier poste de charges, est en trajectoire vers 1 250 k€ en 2026 (-28 % par rapport au pic de 2024), et le déménagement du siège national apportera une économie récurrente supplémentaire de ~40 000 € par an.

Des enjeux structurels demeurent : reconstitution des fonds propres, rebond du volume de chantiers, et surtout négociation du plan de remboursement de la dette RJ (968 k€) avec abandon partiel et échelonnement sur 10 ans. Mais les bases d'un **modèle économique viable à ~3 millions d'euros de budget avec ~30 salariés** semblent désormais posées.

Concordia continue de remplir sa mission : permettre à des personnes de cultures différentes de se rencontrer et de construire ensemble un monde plus juste, plus solidaire, plus apprenant et plus horizontal.

Le Conseil d'Administration de Concordia