



*incroyable*  
**TERRITOIRE**

GroupeSOS

---

**RAPPORT D'ACTIVITÉ**  
**2025**

# EDITO

## Transformer les fragilités en opportunités, les idées en actions, les territoires en dynamiques collectives.

L'année 2025 marque une étape décisive pour Incroyable Territoire. Plus qu'une année de consolidation, elle confirme la pertinence et la force de notre modèle : partir des réalités locales pour construire des solutions concrètes, collectives et durables.

Partout en France, les centres-villes traversent des mutations profondes. Vacance commerciale, évolution des usages, fragilisation des commerces indépendants... Ces transformations interrogent notre manière d'habiter, de consommer et de faire société. Mais elles ouvrent aussi un champ des possibles inédit.

Notre conviction reste intacte : **il n'existe pas de territoires sans potentiel, seulement des territoires à remobiliser.**

Et en 2025, cette conviction s'est traduite en actions. Cette année, nous avons accompagné des centaines de porteurs de projets, mobilisé des milliers d'acteurs locaux et déployé nos dispositifs dans de nouveaux territoires. Programmes d'accélération, boutiques partagées, expérimentations autour de la reprise d'entreprises : autant de leviers pour répondre à un même enjeu - **redonner vie aux centres-villes en recréant du lien économique, social et humain.**

Mais au-delà des chiffres, 2025 raconte surtout une dynamique collective. Celle d'élus engagés, d'entrepreneurs audacieux, de partenaires fidèles et de citoyens impliqués. Celle d'un écosystème qui choisit d'agir plutôt que de subir.

Dans un contexte marqué par les incertitudes économiques et les transitions en cours, notre rôle est plus que jamais d'ouvrir des chemins. D'expérimenter, d'assembler, de faciliter. Et surtout, de démontrer que des solutions existent - accessibles, duplicables et à impact.

En 2025, Incroyable Territoire change d'échelle, tout en restant fidèle à son essence : **libérer les énergies locales pour faire émerger des projets qui transforment durablement les territoires.**

L'année à venir devra confirmer cette trajectoire. Structurer notre modèle, renforcer nos partenariats, et amplifier notre impact.

**Plus que jamais, nous croyons en la puissance du collectif.  
Plus que jamais, nous choisissons l'action.  
Et plus que jamais, nous sommes convaincus que l'avenir des territoires s'écrit ensemble.**

## GRAFFI RATHAMOHAN, PRÉSIDENTE D'INCROYABLE TERRITOIRE



# SOMMAIRE

|                                                                                                                                                  |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Edito</b>                                                                                                                                     | <b>P.3</b>  |
| <b>Notre ADN</b>                                                                                                                                 | <b>P.5</b>  |
| <b>A propos du Groupe SOS</b>                                                                                                                    | <b>P.6</b>  |
| <b>Nos activités</b>                                                                                                                             | <b>P.7</b>  |
| <b>Nos réalisations</b>                                                                                                                          | <b>P.8</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nos programmes d'accélération</li><li>Nos boutiques partagées</li></ul>                                    |             |
| <b>Une communauté engagée</b>                                                                                                                    | <b>P.17</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Couverture médiatique &amp; réseaux sociaux</li><li>Témoignages participant.es &amp; partenaires</li></ul> |             |
| <b>Une année de structuration et de consolidation</b>                                                                                            | <b>P.22</b> |
| <b>Nos ressources humaines</b>                                                                                                                   | <b>P.23</b> |
| <b>Notre budget 2025</b>                                                                                                                         | <b>P.24</b> |

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE

---



*incroyable*  
**TERRITOIRE**  
GroupesOS

# NOTRE ADN

## NOTRE CONVICTION

*Il n'y a **pas** de territoires sans potentiel,  
seulement **des territoires à remobiliser** !*

## NOTRE MISSION

*Libérer les énergies locales  
et **aider collectivement** les projets à émerger !*

## NOS VALEURS

- ✓ Nous croyons en la puissance du collectif
- ✓ Nous plaçons l'humain au cœur de chaque projet
- ✓ Nous croyons en une énergie optimiste et contagieuse
- ✓ Nous ne faisons pas que rêver l'avenir, nous le construisons



# À PROPOS DU GROUPE SOS

*Incroyable Territoire est une association du Groupe SOS depuis 2025*

## Le Groupe SOS est un groupe associatif, acteur majeur du vivre-ensemble

Le Groupe SOS est **une organisation à but non lucratif** d'ampleur, engagée en faveur du vivre-ensemble. Il développe et unit des associations et entreprises sociales, reliées par leur engagement social et environnemental.

Son action s'articule autour de deux grandes priorités : **la gestion d'établissements non lucratifs** dédiés à la jeunesse, à la santé, aux personnes vulnérables et aux personnes âgées ; **la préparation d'un avenir durable et solidaire**, avec des projets ambitieux pour la transition écologique, la revitalisation territoriale et les commerces responsables et l'accès à la culture.

Laïc et apartisan, il porte un véritable projet de société, centré sur **l'intérêt général**.

Avec **26 000 personnes employées**, plus de **3 millions de bénéficiaires chaque année** et une présence dans **50 pays**, le Groupe SOS prouve qu'un impact d'envergure est souhaitable, pour bâtir un avenir plus juste et solidaire.

**Incroyable Territoire, est une association du Groupe SOS.**

**GroupeSOS**  
Entreprendre au profit de tous

## Compter ceux pour qui nous comptons :

Depuis 2025, le Groupe SOS accompagne Incroyable Territoire, sur l'élaboration d'une démarche de clarification méthodologique pour mieux définir et dénombrer les bénéficiaires accompagnés par l'association, et ce afin de rendre plus lisible la portée et la diversité des actions menées par nos dispositifs et services.

**Ainsi, nous définissons comme bénéficiaires de Incroyable Territoire, toutes les personnes et les organisations auprès desquelles notre association a contribué à produire au moins un changement positif.**

Pour Incroyable Territoire, selon nos publics et nos dispositifs, ces changements peuvent concerner une ou plusieurs dimensions de la vie sociale et professionnelle etc... **Ils peuvent être directs ou indirects, visibles ou plus diffus, ponctuels ou durables.**

Même lorsqu'ils sont difficiles à mesurer ou à attribuer précisément, le Groupe SOS considère que **tous les impacts de l'association** comptent. C'est leur combinaison qui nous permet d'agir à une échelle large et de contribuer, de manière systémique, à une société plus inclusive, solidaire et durable, au service du vivre-ensemble.

# NOS ACTIVITÉS

*Une association engagée pour la revitalisation des territoires*

Sa **mission** est de **libérer les énergies locales**, en accompagnant porteurs de projets, élu.es, associations et entreprises à redynamiser leurs territoires.

Incroyable Territoire encourage le **passage à l'action** et développe des **solutions** autour de trois axes.



## NOS PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION

Ouvrir de nouveaux commerces en centre-ville !



## NOS BOUTIQUES PARTAGÉES

Favoriser la création de nouveaux commerces en centre-ville



## LA COLOCATION COMMERCIALE

Eviter la fermeture de commerces en centre-ville

# NOS RÉALISATIONS

---



*incroyable*  
**TERRITOIRE**  
GroupesOS

L'année **2025** marque une **première année pleine d'activité** pour Incroyable Territoire, avec un changement d'échelle significatif et la consolidation de ses dispositifs opérationnels.

Dans la continuité des actions initiées fin 2024, l'association a poursuivi et amplifié ses activités autour de trois piliers :

- ✓ L'animation de **programmes d'accélération**
- ✓ Le développement de **lieux partagés**
- ✓ L'expérimentation de **nouveaux dispositifs**, notamment autour de la reprise d'entreprises

## 20 Programmes d'accélération



## 4 Boutiques partagées





# Nos programmes d'accélération

20

éditions organisées

13

Nouvelles villes accompagnées

7

Rééditions

En 2025, Incroyable Territoire a organisé **20 éditions de programmes d'accélération**, dont **13 dans de nouvelles villes** et **7 rééditions**, confirmant la pertinence et la duplicabilité du modèle sur l'ensemble du territoire.



Les programmes d'accélération constituent le **cœur de l'activité d'Incroyable Territoire**. Ces **formats courts** et **intensifs** permettent de transformer des idées en **projets concrets**, en mobilisant un **écosystème local d'acteurs engagés**

Le renouvellement régulier de la demande par certaines collectivités, qui sollicitent l'organisation de nouvelles éditions, constitue un indicateur fort de l'impact et de la valeur du dispositif dans la durée.

Ces programmes ont permis de mobiliser un large **écosystème d'acteurs locaux** (collectivités, partenaires, coachs, étudiants) et **d'accompagner** plusieurs centaines de **porteurs de projet** dans la structuration de leur activité.

Parmi les **opérations menées** ou poursuivies :

- Organisation et animation de **18 programmes édition « Commerce »**
- Lancement d'un dispositif expérimental autour de la colocation commerciale mené pour le SMAVLOT
- Organisation et animation avec Auxilia de Défis Mayenne pour faire émerger des projets d'économie circulaire sur le territoire.
- Organisation et animation d'un programme édition « Nature » avec le cabinet de conseil en transition écologique Auxilia, pour accompagner des projets d'aménagement favorisant la biodiversité sur des terrains privés

Ces **programmes ont permis** :

- D'accompagner plusieurs centaines de porteurs de projet
- De mobiliser des coachs, partenaires, étudiants et citoyens autour de dynamiques collectives
- De faire émerger des projets de commerces et de services répondant aux besoins locaux

À titre d'exemple, une édition comme celle d'Évian-les-Bains a réuni à elle seule **plus de 60 participants actifs (porteurs, coachs, étudiants, jury)**, illustrant la capacité du dispositif à fédérer largement.

# Chiffres clés 2025

**175**

**Projets de commerce,  
d'artisanat ou de service  
accompagnés**

*Soit 9,7 projets par ville  
en moyenne !*

**18**

**Éditions organisées  
à travers la France**

**55%**

**Des entrepreneurs  
sont des femmes**

*11% de plus  
que la moyenne française !*

**+520**

Coachs expert.es  
mobilisé.es

**+300**

Prix  
remis

**154**

Etudiant.es  
mobilisé.es

# EXPÉRIMENTATION

## *Le programme d'accélération « Cession Reprise »*

L'année 2025 a également été marquée par le lancement et l'expérimentation du programme « **Cession Reprise** » à Mende, dédié à la transmission d'entreprises locales, un enjeu majeur pour les territoires confrontés au vieillissement des dirigeants et au risque de disparition d'activités économiques de proximité.

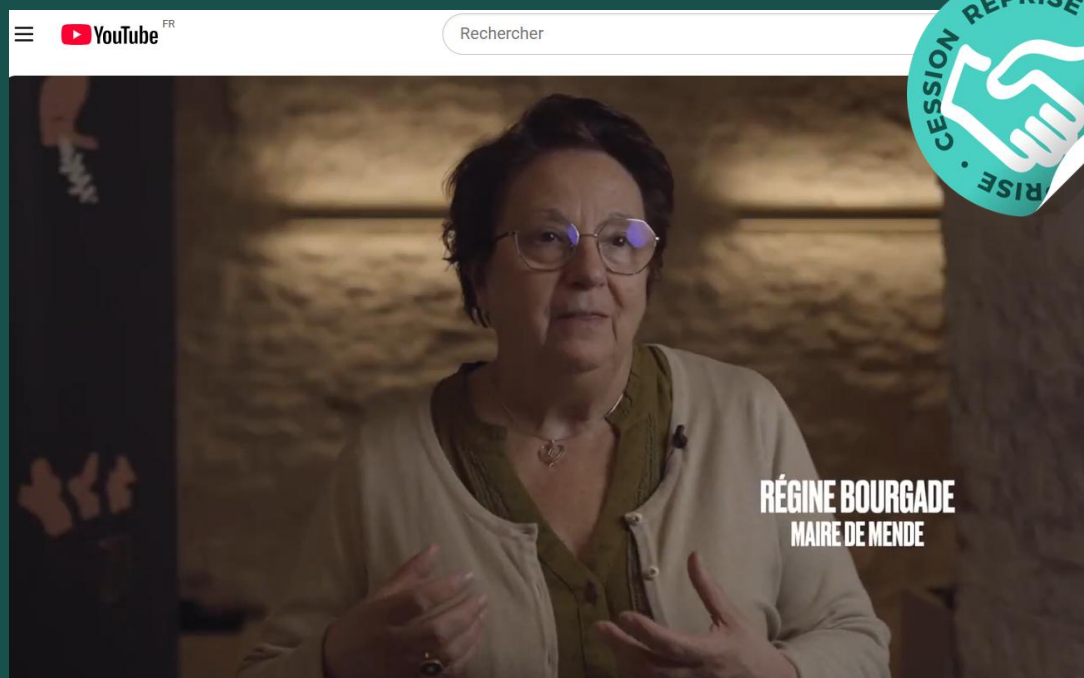
Ce dispositif vise à prévenir la vacance commerciale et la perte de savoir-faire en structurant une **démarche proactive et collective de reprise**, mobilisant l'ensemble de l'écosystème local : collectivités, chambres consulaires, réseaux d'accompagnement, partenaires financiers, experts-comptables et acteurs économiques.

Contrairement aux approches classiques souvent individuelles et techniques, le programme « Cession Reprise » repose sur une logique de **“communication-action”**, combinant repérage, valorisation et mise en relation active entre cédants et repreneurs.

Cette approche permet de rendre visibles des opportunités de reprise souvent peu identifiées et d'attirer des porteurs de projet à l'échelle locale, voire nationale.



Cette 1<sup>ère</sup> **expérimentation** confirme la **pertinence d'un modèle** combinant **mobilisation collective**, visibilité des opportunités et **accompagnement opérationnel**, et ouvre la voie à un déploiement élargi du programme dans d'autres territoires.



L'expérimentation conduite en Lozère a abouti à **3 reprises effectives d'entreprises**, illustrant l'impact direct du programme sur le maintien de l'activité économique locale et la préservation des emplois.

Cette méthodologie permet de lever plusieurs freins majeurs à la reprise identifiés sur les territoires : manque de repreneurs, difficulté d'accès à l'information, complexité des montages financiers et isolement des cédants.

Le programme s'articule autour de **plusieurs étapes clés** :

- **Identification et qualification des entreprises à céder**, en lien étroit avec les acteurs du territoire
- **Valorisation des activités et des savoir-faire**, notamment via la production de contenus (vidéos, supports de communication)
- **Campagnes d'attractivité ciblées** pour susciter des vocations de reprise
- **Organisation d'un programme intensif de type "hackathon"**, permettant la rencontre entre cédants, repreneurs et experts, et le travail concret sur les projets de reprise
- **Accompagnement post-événement**, incluant orientation vers les dispositifs de financement et les partenaires spécialisés

Au-delà de ces résultats immédiats, le dispositif a permis de :

- Structurer une **dynamique territoriale autour de la transmission-reprise**
- Renforcer la coordination entre les acteurs économiques locaux
- Sensibiliser largement aux enjeux de transmission
- Créer un vivier de repreneurs potentiels



# Nos boutiques partagées

---

1

**Boutique depuis 2 ans**  
à Vitry-le-François

3

**Nouvelles boutiques en 2025**

- Villes PDV : Barbezieux Saint Hilaire, Noyon
- Villes ACV : Cambrai

3

**Ouvertures prévues**

- Villes PDV : Caudry
- Villes ACV : Chaumont, Mende

**Pour lever les freins à l'installation, Incroyable Territoire développe des **boutiques partagées**, fondées sur un modèle de mutualisation et de coopération entre entrepreneurs.**

Ce dispositif répond à un constat de terrain : l'accès à un local commercial en centre-ville reste complexe, coûteux et souvent inadapté aux besoins des porteurs de projet.

En 2025, l'association comptait **4 boutiques en exploitation** (dont Vitry-le-François, ouverte depuis 2 ans, ainsi que Barbezieux-Saint-Hilaire, Cambrai et Noyon), avec plusieurs ouvertures prévues à court terme (Chaumont, Mende, Caudry), traduisant une dynamique de déploiement soutenue.

Ces lieux fonctionnent comme de véritables **incubateurs de commerce**, combinant espace de vente, accompagnement et animation. Les entrepreneurs y bénéficient de conditions d'installation accessibles (loyers modérés, services mutualisés, flexibilité), leur permettant de tester et développer leur activité en limitant les risques.

Au-delà de l'aspect économique, les boutiques favorisent la **coopération entre commerçants**, le partage de compétences et l'expérimentation de nouveaux modèles. Elles permettent également de valoriser les productions locales et d'offrir une expérience renouvelée aux habitants.

Pour les territoires, elles constituent un **levier concret de revitalisation**, en réoccupant des locaux vacants, en renforçant l'attractivité commerciale et en créant des lieux de vie au cœur des centres-villes.



# UNE COMMUNAUTÉ ENGAGÉE

---



*incroyable*  
**TERRITOIRE**  
GroupesOS

# COUVERTURE MÉDIATIQUE

+ 1000 retombées presse depuis 2019 !

## PRESSE RÉGIONALE

---



**Le Télégramme**

LA RÉPUBLIQUE  
DU CENTRE

**LE DAUPHINÉ**  
libéré

**Charente  
Libre**

**LA DÉPÊCHE**  
du midi

**L'ALSACE**

## RADIO

---



**RADIO 4**  
la radio d'ici



**radio-immo.fr**

## TÉLÉVISION

---

**france•2**  
**france•3**

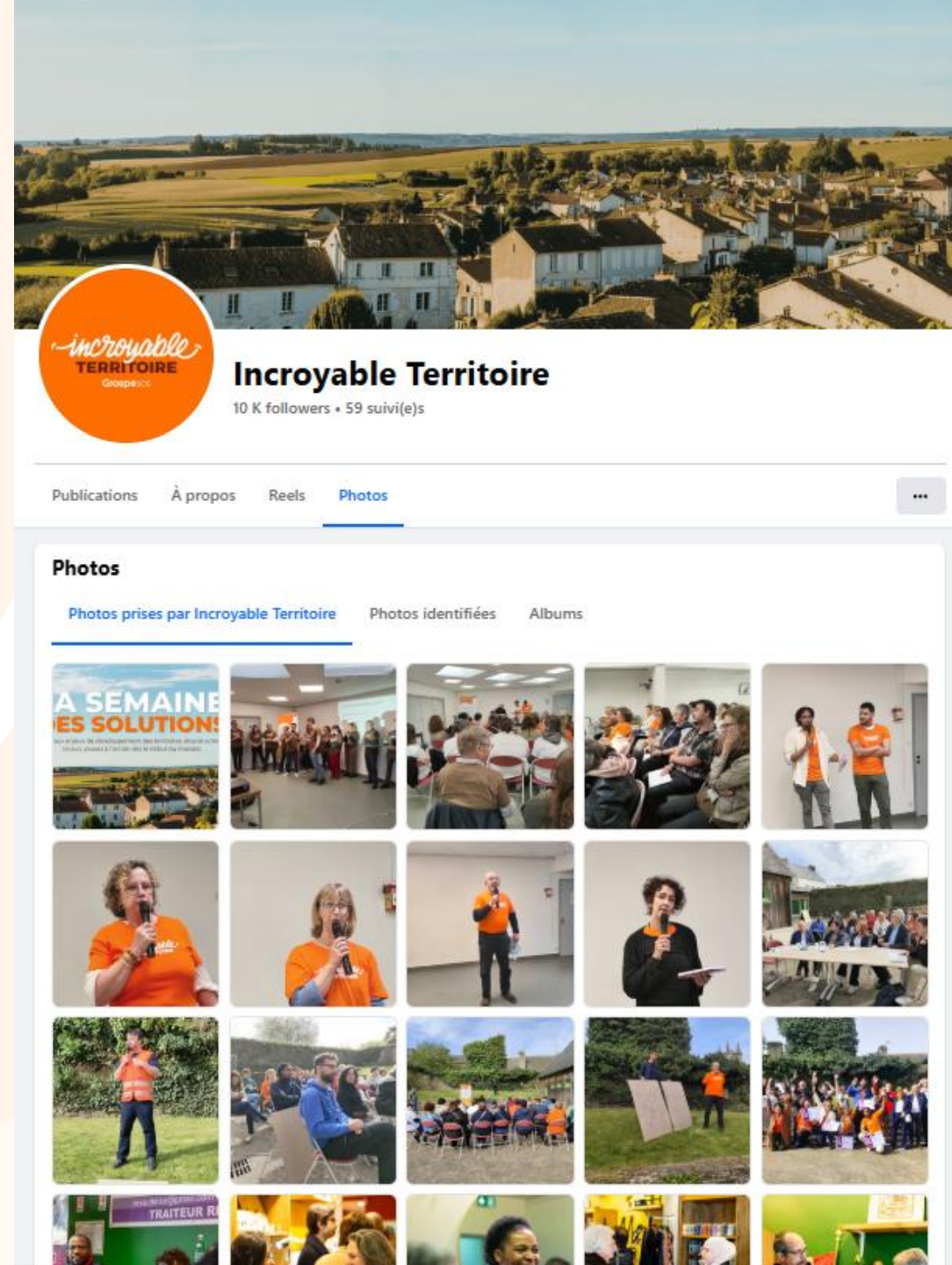


**var infos**

# RÉSEAUX SOCIAUX

*Une communauté engagée*

- ✓ **10 706 abonné.es** suivent notre page **Facebook** (commerçant.es, coachs, partenaires et équipier.es)
- ✓ **1838 abonné.es** sur notre page **LinkedIn**
- ✓ **600 votes du public par édition** en moyenne sur les vidéos Facebook des porteurs de projet



# TÉMOIGNAGES PARTICIPANT.ES

*Un écosystème d'acteurs locaux engagés*

**Honorine, Porteuse de projet à Dunkerque**

L'évènement a été pour moi un véritable challenge et un souffle nouveau pour avancer vers d'autres horizons professionnels. Le cadre bienveillant est porteur et me permet d'envisager d'avancer sereinement. Le fait d'avoir pu confronter mon idée à des questionnements, à la réalité du marché, à des professionnels, m'a permis de murir ma réflexion, de gagner en confiance pour continuer à creuser le sujet.

**Josiane LEI, Maire d'Evian**

Par ce billet, je tenais à vous exprimer mes plus sincères remerciements pour la qualité de votre travail et pour votre accompagnement dans l'organisation de ces deux jours.

**Frédéric DAVIAUD, directeur de la MFR La Lousière**

Je vous remercie sincèrement d'avoir donné la possibilité à nos jeunes de participer à une partie de ce temps fort de la Ville de Pouzauges au service de porteurs de projets.

Les jeunes ont vécu et pu participer activement à une action de terrain pleine de sens. Ils ont pu agir et échanger. Les apprentis sont revenus à la MFR enchantés, avec le sentiment d'avoir été utiles et la satisfaction d'avoir été accueillis et considérés.

**Isabelle COILLARD, cheffe de projet PVD à Coulonges-sur-l'Autize**

Un grand merci à vous aussi, cet évènement a été une belle réussite collective et a su convaincre les plus sceptiques de son intérêt pour la revitalisation du centre-bourg.

# TÉMOIGNAGES PARTENAIRES

*Une communauté engagée pour le commerce de centre-ville*



*"Portée par l'idée que la relation humaine est au cœur du commerce, cette initiative impulse une nouvelle dynamique dans les cœurs de ville. Après avoir soutenu son expérimentation, nous avons décidé de l'étendre aux centres-bourgs des Petites Villes de Demain."*



**Michel-François Delannoy**

Responsable du pilotage des programmes territoriaux

**leboncoin**

*"Ce programme ne pourrait pas mieux nous correspondre. Il répond à une notion qui guide toutes nos actions, à savoir que le numérique doit être créateur de valeur, qu'il doit contribuer au dynamisme économique et favoriser l'échange et la proximité. 500 000 entreprises sont déjà accompagnées par leboncoin au quotidien, on connaît très bien les leviers pour les aider à se développer."*



**Antoine Jouteau**

Directeur Général



agence nationale  
de la cohésion  
des territoires

*"Les mutations du secteur commercial ont un impact direct sur les centres villes, les maires sont en première ligne et l'Etat doit pouvoir les outiller pour réinventer un commerce adapté et résilient. J'ai pu le constater lors de mes déplacements, Incroyable Territoire apporte des solutions concrètes et innovantes pour les élus qui font le pari d'une meilleure qualité de vie dans les cœurs de ville."*



**Diane Gallais**

Directrice adjointe du programme Action cœur de ville

# SYNTHÈSE

## Une année de structuration et de consolidation

### Structuration et lancement de la nouvelle association

Au-delà des activités opérationnelles, l'année 2025 a été consacrée à la **structuration** complète de la nouvelle entité Incroyable Territoire, créée en septembre 2024.

Les **principales réalisations** incluent :

- le recrutement et la consolidation d'une équipe avec le recrutement, en mars, d'un quatrième collaborateur
- La mobilisation d'indépendants qui viennent en appui des collaborateurs lors d'évènements
- la refonte de la marque et de son identité visuelle
- le renforcement des partenariats nationaux (Banque des Territoires, Leboncoin, ANCT...)
- la contractualisation avec plusieurs Régions, dont les Hauts-de-France et le Grand Est
- le lancement de démarches commerciales pour les programmes et les boutiques

### Une année de consolidation et d'accélération

Au total, **l'année 2025 se caractérise** par :

- un déploiement territorial accéléré
- une diversification des activités
- une montée en puissance du modèle économique
- une structuration solide de l'organisation

Ces réalisations posent les bases d'un développement ambitieux pour les années à venir, avec un objectif clair : **amplifier l'impact d'Incroyable Territoire au service de la revitalisation des territoires.**

L'activité 2025 confirme la **pertinence du modèle** d'Incroyable Territoire, fondé sur l'articulation entre accompagnement, expérimentation et solutions concrètes d'implantation.



# RH 2025



**Hervé Bolard**

Directeur  
Général



**Anthony Puppo**

Responsable  
développement



**Ella Bassler**

Coordinatrice  
opérationnelle



**Arnaud Perrel**

Coordinateur  
opérationnel

# BUDGET 2025

---



*incroyable*  
**TERRITOIRE**  
GroupesOS

# RÉSULTATS & BILAN

L'exercice 2025 marque la **première année pleine d'activité** d'Incroyable Territoire et traduit une montée en charge significative de nos dispositifs.

Le **chiffre d'affaires atteint 532 k€**, confirmant le changement d'échelle engagé par l'association et la solidité de son modèle économique. À ce niveau d'activité s'ajoutent 15 k€ d'autres produits d'exploitation.

Après prise en compte des coûts de sous-traitance, **la marge brute ressort à 519 k€**, soit un niveau élevé qui reflète la bonne valorisation des activités déployées. Cette performance permet d'absorber les charges liées au développement de la structure.

Les charges de personnel, qui s'élèvent à 320 k€, constituent le premier poste de dépenses. Elles traduisent l'investissement réalisé dans la structuration de l'équipe et dans la capacité opérationnelle nécessaire au déploiement des programmes.

Les charges externes représentent 164 k€ ; elles correspondent notamment aux coûts de fonctionnement, de prestations, de déplacements, de communication et d'exploitation des activités.

Après prise en compte des amortissements et provisions, l'association dégage un résultat d'exploitation positif.

Après comptabilisation de l'impôt sur les sociétés (6,0 k€), **le résultat net 2025 s'élève à 34,9 k€.**

Ce niveau de résultat confirme la capacité d'Incroyable Territoire à conjuguer croissance de l'activité, maîtrise des charges et équilibre économique, tout en poursuivant ses investissements de structuration.  
Dans l'ensemble, l'exercice 2025 fait apparaître une situation saine : une activité en forte progression, une structure de charges cohérente avec le stade de développement de l'association, et une rentabilité positive qui permet d'envisager sereinement la poursuite du changement d'échelle en 2026.

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Chiffre d'affaires            | 532 168 |
| Subventions                   | 15 339  |
| Total produits d'exploitation | 547 507 |
| sous-traitance                | 27 510  |
| marge brute                   | 519 997 |
| Masse salariale               | 320 205 |
| Charges externes et autres    | 164 876 |
| Marge nette                   | 34 916  |

# *incroyable* **TERRITOIRE** GroupesOS

**Ensemble,  
libérons les  
énergies locales !**

Incroyable Territoire, est une association du Groupe SOS.



[www.incroyable-territoire.com](http://www.incroyable-territoire.com)