

Cahier des charges

Accompagnement changement d'échelle

1. L'association Re-Belle

Re-Belle hier et aujourd'hui

Re-Belle a pour mission de créer des emplois valorisants pour tous en luttant contre le gaspillage alimentaire. Créée en 2017 en Seine-Saint-Denis, l'association porte un atelier chantier d'insertion qui produit des confitures et chutney à partir de fruits et légumes invendus. Collectés chaque semaine dans des supermarchés franciliens, ces fruits arrivent en cuisine à Aubervilliers afin d'être triés, lavés, découpés et mis en pot à la main par les salariés en parcours d'insertion socioprofessionnelle. La première mission de l'association est l'accompagnement vers l'emploi ou la formation de ses équipes en parcours d'insertion.

L'association porte également une activité d'animation d'ateliers de sensibilisation à l'alimentation durable dans les entreprises et auprès des habitants des quartiers prioritaires de Seine-Saint-Denis.

Le projet est porté par un conseil d'administration de 9 bénévoles et par une équipe salariée permanente de 8 personnes : une directrice, deux encadrantes-responsables de production, deux commerciales, une animatrice, une stagiaire et une chargée d'accompagnement (poste externalisé en 2019).

Aujourd'hui, Re-Belle ce sont 23 salariés, dont 15 en parcours d'insertion, 30 ateliers de sensibilisation animés par an, plus de 2000 pots de confitures produits chaque semaine, et plus de 30 tonnes de fruits et légumes sauvés par an.

Pour une meilleure compréhension des activités, le rapport d'activité 2019 de l'association est joint à ce cahier des charges.

Focus commercial

La vente des confitures constitue aujourd'hui la majeure partie du chiffre d'affaire (92%). Elles sont réalisées dans :

- une centaine de supermarchés Monoprix,
- quelques autres points de vente : épiceries ou supermarchés engagés, un hypermarché Carrefour,
- auprès d'hôtels : Ibis Styles ou indépendants

- et auprès de producteurs de fruits et légumes sous la forme d'une prestation de fabrication à façon de confitures et chutney.

L'association rencontre des difficultés pour la vente dans les supermarchés partenaires (en moyenne 480 pots sont vendus par semaine dans l'ensemble des 100 magasins Monoprix). L'équipe commerciale s'interroge sur la possibilité de vendre en complémentarité au sein de magasins dont la clientèle serait majoritairement plus sensible au projet social et environnemental derrière les produits. La diversification de la gamme de produits pourrait également être un levier de croissance des ventes.

Focus production

La production a lieu actuellement au sein d'une cuisine municipale mise temporairement à disposition à titre gratuit par la commune d'Aubervilliers. Elle est équipée d'un évier, de tables en inox, de 3 armoires réfrigérées et d'1 armoire négative, de 4 plaques de cuisson induction, d'une capsuleuse automatique, d'un tamis automatique et d'un petit espace de stockage. Nous louons parallèlement de l'espace de stockage pour nos produits finis au sein d'un entrepôt à Aubervilliers.

L'équipe production et logistique (14 personnes) ainsi que les deux encadrantes produisent actuellement entre 1 500 et 2 200 pots de confitures/chutney par semaine. Cette variation importante est liée à la faible maîtrise de l'approvisionnement en invendus. Aujourd'hui, toute la production est réalisée à la main, ce qui sert la mission d'insertion et la qualité gustative des produits.

La collecte d'invendus et les petites livraisons sont réalisées en interne. Les livraisons aux entrepôts Monoprix et Ibis sont externalisées.

Focus économique

Pour le deuxième exercice de l'association (2019), les subventions représentaient 53% des produits. Le gain représenté par la mise à disposition à titre gratuit de la cuisine a été évalué avec 48 000€ par an (économie de loyer et de charges d'eau et électricité).

Les tableaux ci-dessous reprennent les grandes valeurs du compte de résultat et du bilan des deux premiers exercices.

Compte de résultat simplifié					
CHARGES	2019	2017-18	PRODUITS	2019	2017-18
Achats	137 811€	195 582€	Ventes	219 307€	255 597€
<i>Mat. premières</i>	7 812	14 941	<i>confitures</i>	202 802	234 047
<i>Emballages</i>	39 373	46 212	<i>ateliers</i>	16 505	21 550
<i>Autres achats et charges ext.</i>	90 626	134 429			
Impôts et taxes	6 467€	5 879€	Production stockée	17 781€	18 962€
			Subventions	284 873€	167 179€
			<i>Aides au poste</i>	181 471	103 501
Frais de personnel	351 105€	203 994€	<i>Autres subv. publiques</i>	16 400	13 400
			<i>Financements privés</i>	87 002	50 278
Dot. aux amort. et prov.	26 500€	6 626€	Reprise sur prov. amort. et transferts de charges	9 762€	7 585€
Autres charges d'exploitation	64€	1 152€	Autres produits d'exploitation	21€	456€
Charges financières	424€	683€	Produits financiers	329€	-
Charges exceptionnelles	2 114€	1 002€	Produits exceptionnels	3 351€	1 799€
Total charges	524 486€	414 918€	Total des produits	535 425€	451 579€
			Bénéfice/Perte	10 939€	36 660€

Bilan					
ACTIF	2019	2017-18	PASSIF	2019	2017-18
Immobilisations	19 540€	24 524€	Fonds propres	36 660€	-
<i>corporelles</i>	19 085	24 069	<i>Report à nouveau</i>	36 660	
<i>financières</i>	455	455			
Stocks	36 744€	18 962€	Résultat de l'exercice	10 939€	36 660€
			Autres fonds associatifs	52 850€	56 201€
Créances	66 854€	56 017€	<i>Fonds asso. avec droit de reprise</i>	46 000	46 000
			<i>Subv. d'inv. sur biens non-ren.</i>	6 850	10 201
Valeurs placement	76€	76€	Emprunts établ. Crédits	21 355€	28 233€
			Dettes fournisseurs	29 255€	19 475€
Disponibilités	118 949€	73 301€	Dettes fiscales et sociales	52 590€	32 229€
			Redevables créditeurs	599€	-
			Autres dettes	11€	81€
			Produits constatés d'avance	37 905	-
TOTAL ACTIF	242 163€	172 880€	TOTAL PASSIF	242 163€	172 880€

Projet de développement

Après deux ans d'incubation au sein du traiteur en insertion Baluchon, Re-Belle a lancé son activité de façon autonome en décembre 2017. Au sein de la cuisine d'Aubervilliers, la production et l'activité d'accompagnement vers l'emploi se sont développées : nous accompagnons désormais 15 salariés en parcours d'insertion vs 4 au démarrage.

La mise à disposition de la cuisine initialement pensée pour un an, a été renouvelée deux fois. L'association souhaite désormais intégrer ses propres locaux de production dans le courant de l'année 2021. Ce déménagement permettra :

- de rassembler en un seul lieu l'ensemble de l'équipe et des activités,
- de produire dans un local plus spacieux, intégrant de nouveaux équipements, et ainsi de diversifier la production : nouveaux produits, gamme bio etc.,
- de produire plus et donc d'augmenter l'impact sur le gaspillage alimentaire,
- d'accompagner plus de personnes éloignées de l'emploi en parcours d'insertion,
- d'atteindre une taille critique et donc un équilibre économique.

2. Le besoin d'accompagnement

L'association a identifié le besoin de recevoir un accompagnement extérieur pour calibrer au mieux cet ambitieux projet de développement. Celui-ci intégrera cinq volets.

Le volet marketing :

Une étude de marché est nécessaire pour préparer la diversification des produits : quels nouveaux produits, vendus à quel prix, auprès de quelle cible. Elle intégrera une étude de la concurrence et des attentes clients.

L'équipe a pré-identifié deux envies de diversification :

- Produits stérilisés à partir de fruits et légumes : purées de fruits, soupes etc.
- Création d'une gamme bio.

Le volet modélisation économique :

L'association a le recul de deux ans et demi d'activité. Elle souhaite que le prestataire revisite ses données économiques passées et présentes, et construise la modélisation économique de cette prochaine phase de développement, intégrant un changement majeur : le paiement d'un loyer.

Le volet dimensionnement humain :

La taille et l'organisation de l'équipe salariée devra s'adapter à cette nouvelle étape de développement. L'étude intégrera le dimensionnement humain du projet sur ses premières années.

Le volet dimensionnement technique :

L'étude intégrera également le calibrage du prochain atelier de production, et définira :

- Sa superficie,
- Ses équipements,
- Son agencement (dans le respect des normes sanitaires de la production agroalimentaire).

Le volet recherche de locaux :

Pour accélérer la recherche de locaux, le prestataire identifiera des locaux disponibles répondant au cahier des charges.

Ce volet est optionnel en fonction des compétences des candidats.

L'esprit de l'accompagnement :

L'objectif de recourir à un appui extérieur est :

- de gagner en efficacité et rapidité, car les équipes sont déjà très prises par la gestion courante de l'association,
- d'avoir accès à des compétences et à un regard extérieur.

Néanmoins, il est indispensable que les différents volets de l'étude soient menés en lien étroit avec les équipes : marketing avec les commerciales, atelier avec les encadrantes etc. A la fois pour s'assurer de leur pertinence et pour que le travail réalisé soit bien approprié par les équipes.

Les différents volets de l'étude recourent à des compétences différentes, mais sont interdépendants. L'étude pourrait être réalisée par plusieurs personnes au sein d'un cabinet ou par plusieurs cabinets, mais une personne sera identifiée comme chef de projet et garante de la coordination entre les intervenants et avec l'équipe Re-Belle.

3. Calendrier et livrables attendus

Phasage

L'association souhaite que l'étude ait lieu en trois temps. Un, au dernier trimestre 2020, intégrera tous les volets et constituera la majeure partie de la mission. Le deuxième consistera en la recherche de locaux. Le troisième aura lieu courant 2021 une fois les futurs locaux identifiés. Il consistera en une adaptation de l'étude, sur l'ensemble de ses volets, aux nouveaux paramètres connus (superficie et montant du loyer connus).

Phase 1 : début novembre 2020 à décembre/janvier 2021 : étude de préfiguration

Phase 2 : premier trimestre 2021 : recherche de locaux

Phase 3 : courant 2021 (premier semestre) : adaptation de l'étude après identification des locaux

Livrables attendus

Volet	Phase 1	Phase 2
-------	---------	---------

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de marché de la diversification • Préconisations sur les produits à lancer 	
Modélisation économique	<ul style="list-style-type: none"> • Budget normatif de cette nouvelle étape de développement • Etude des coûts de revient et de la rentabilité • Audit des process de pilotage économique et financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget mis à jour • Etude des coûts de revient et de la rentabilité mis à jour
Dimensionnement humain	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme aux étapes-clés : <ul style="list-style-type: none"> ○ L'emménagement (T) ○ Après la mise en route (T+3 mois) ○ T + 1 an ○ T + 3 ans <p>Les organigrammes intégreront le niveau d'expérience des personnes à recruter, et une fourchette de salaire pour chaque poste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrammes mis à jour
Dimensionnement technique	<p>Cahier des charges des prochains locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superficie et agencement idéal + chiffrage (plan des différents espaces ; budget intégrant loyer et charges) • Investissements matériels à réaliser : liste des modèles les plus adaptés et chiffrage • Organisation intérieure de l'atelier (plan de l'organisation des équipements dans l'espace) <p>Pour chaque partie du cahier des charges, une version « idéale » est attendue ainsi qu'une fourchette « acceptable ».</p> <p>Ce document sera le support de la recherche de locaux et sera remis aux collectivités du 93.</p>	<p>Agencement des locaux et investissements matériels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • plan de l'organisation des espaces de travail • liste des investissements matériels et devis <p>Définition du cahier des charges des travaux à réaliser (si pertinent), chiffrage et devis</p>
Recherche de locaux	Liste de locaux disponibles répondant au cahier des charges	

4. Réponse au cahier des charges



La rébellion a du bon !

Le présent cahier des charges est diffusé le lundi 28 septembre. Les réponses sont attendus au plus tard le **lundi 19 octobre à 18h** aux adresses : bonjour@confiturerrebelle.fr, charlotte@confiturerrebelle.fr et camille@confiturerrebelle.fr avec pour objet : Nom cabinet + accompagnement changement échelle.

La réponse intégrera a minima une description de la méthodologie utilisée pour chaque volet, une présentation de l'équipe mobilisée et ses compétences, des références sur des études comparables, le calendrier de l'intervention et un chiffrage par volet.

Il est possible de présenter une réponse commune à plusieurs cabinets, mais également de se positionner uniquement sur une partie des volets.

La lecture des réponses sera suivie d'une rencontre avec le(s) cabinet(s) ayant présenté les réponses les plus adaptées au besoin de l'association.



La rébellion a du bon !

Siret : 830 928 115 00013 – APE 8899B
Correspondance : 23 rue de l'Union 93300 Aubervilliers
Siège : 37 Rue Madeleine Odru 93230 Romainville
Mail : bonjour@confiturerebelle.fr