

Document d'orientation sur Creat Services 2025-2030

Résumé de l'Assemblée générale extraordinaire

Creat Services est une collaboration intercommunale de services. Il agit comme centrale d'achat pour ses participants. La prestation de services de Creat Services est offerte sous la marque CREAT.

Pour la législature 2025-2030, CREAT formule une stratégie visant une croissance ciblée, la poursuite de la digitalisation, le renforcement de sa structure interne et l'intégration, dans la mesure du possible, de critères de durabilité dans les appels d'offres. Avec cette approche, CREAT vise à proposer un service de qualité à ses participants. Le document explique cette stratégie dans une version résumée.

1. Services

Creat Services est une collaboration intercommunale de services. Il agit comme centrale d'achat pour ses participants. L'offre consiste principalement en des accords-cadres pour des produits et services standardisés. Elle vise à réaliser des économies d'échelle et de volume. Les participants sont des villes et des communes, des CPAS, des zones d'intervention, des zones de police, des entreprises de soins de santé et des collaborations intercommunales. La prestation de services de Creat Services est offerte sous la marque CREAT.

CREAT structure son offre de manière à ce que les participants puissent acheter rapidement et de manière transparente à des conditions avantageuses, sans avoir à prendre en charge eux-mêmes la préparation intensive des appels d'offres.

2. Mission

Notre déclaration de mission résume notre mission principale :

Par le biais de la centrale d'achat CREAT, Creat Services vise à être le fournisseur privilégié pour la fourniture d'une large gamme de produits et de services standardisés, par le biais de contrats-cadres pour les organisations en Flandre soumises à la législation sur les marchés publics.

3. Image

Notre image s'appuie sur les principes fondamentaux suivants :

- CREAT vise à établir une relation de confiance avec ses clients et un partenariat avec ses fournisseurs.
- Les clients ont accès à une gamme étendue et achètent ce qui les intéresse, sans obligation d'achat.
- CREAT génère des économies d'échelle et des effets volume.
- CREAT suit de près les évolutions de la législation en matière de marchés publics et continue de viser un fonctionnement optimal afin de soulager ses clients et leur permettre de se concentrer sur leurs activités principales.
- CREAT intègre structurellement la durabilité et, dans la mesure du possible, le renforcement de l'économie locale dans sa politique d'achat.
- CREAT réunit des partenaires afin d'échanger des compétences et de créer des réseaux.

4. Objectifs de l'entreprise

Creat Services a pour objectif d'apporter une valeur ajoutée à toutes les parties prenantes.

Les objectifs commerciaux sont formulés selon différentes perspectives : les participants, l'entreprise, les fournisseurs et l'environnement.

1. **Objectifs pour les participants :**

- Obtenir un avantage financier grâce à des effets d'échelle et de volume.
- Créer une marge de manœuvre politique grâce à des gains d'efficacité.
- Offrir l'accès à un vaste réseau et aux possibilités qu'il offre en matière de développement de connaissances.

2. **Objectifs pour l'entreprise :**

- Fonctionner de manière rentable.
- Agir en tant que fournisseur privilégié pour ses participants.
- Approcher une efficacité optimale dans le fonctionnement et le service.

3. **Objectifs pour ses fournisseurs :**

- Accéder à un vaste marché de vente avec un réel potentiel de gains d'efficacité.
- Contribuer à un meilleur fonctionnement du marché grâce à une plus grande transparence.

4. **Objectifs pour son secteur :**

- Prêter attention à la responsabilité sociale des entreprises dans les cahiers des charges, en prenant comme référence les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

5. Valeurs

Pour atteindre ces objectifs, CREAT utilise le cadre de valeurs suivant :

- Orientation client
- Intégrité
- Souci du détail
- Innovant
- Participation
- Expertise
- Durable

6. Tendances et défis

L'environnement dans lequel CREAT opère évolue rapidement. Il est essentiel d'analyser correctement ces tendances afin d'assurer la pérennité de notre stratégie. Les principales tendances et les principaux défis que nous observons sont les suivants :

- 1. Le rôle des administrations locales est renforcé dans un contexte de pression financière persistante**
Les administrations locales se voient confier de plus en plus de tâches, mais disposent de moyens limités, ce qui rend la coopération et l'efficacité de plus en plus importantes pour renforcer durablement leur fonctionnement.
- 2. La complexité de la législation ne cesse de croître**
La législation de plus en plus complexe en matière de marchés publics incite les administrations locales à faire davantage appel à des centrales d'achat pour des procédures de passation de marchés juridiquement fondées et à jour.
- 3. Les centrales d'achat continuent de faire leurs preuves, mais avec des règles plus strictes**
Les centrales d'achat constituent une solution efficace et appréciée, mais nécessitent une coordination plus minutieuse et des accords clairs avec les participants en raison de règles plus strictes.
- 4. Risque de « cherrypicking » en raison de l'émergence de multiples centrales d'achat**
La prolifération de différentes centrales d'achat conduit à plus de sélectivité de la part des clients, ce qui met sous pression le pouvoir d'achat collectif et le chiffre d'affaires des centrales individuelles.
- 5. L'orientation client comme facteur distinctif**
Les services personnalisés et accessibles prennent de plus en plus d'importance, avec une attention accrue portée aux besoins locaux, une communication fluide et un soutien proactif de la part des collaborateurs chargés des comptes et des tâches administratives.
- 6. La digitalisation et l'IA : facteurs d'accélération et défis**
La digitalisation rapide et l'émergence de l'IA offrent de grandes opportunités pour des processus d'approvisionnement plus efficaces, mais exigent également des normes plus strictes en matière de sécurité, de gestion des données et de contrats à long terme.
- 7. La durabilité comme principe directeur de la politique d'achat**
Les achats durables et circulaires deviennent la norme, ce qui confère aux centrales d'achat un rôle de pionnier dans l'intégration et la diffusion de critères durables dans le cadre de leurs missions.
- 8. Pénuries de personnel et tensions sur le marché du travail**
En raison de la pénurie de personnel, les administrations locales ont du mal à attirer du personnel qualifié, ce qui accroît la demande de soutien par l'intermédiaire des centrales d'achat.
- 9. Legalisation croissante et accent mis sur la sécurité juridique**
L'augmentation des litiges juridiques et l'accent accordé aux procédures transparentes et correctes font qu'il est impératif que les centrales d'achat préparent des dossiers juridiquement solides et offrent un soutien continu.

10. Modification des structures de marché des fournisseurs

Avec la consolidation et l'émergence de nouveaux acteurs, les centrales d'achat doivent renforcer leur analyse du marché pour garantir à la fois la diversité, l'innovation et la diversification des risques chez les fournisseurs.

11. Tension entre les économies d'échelle et l'économie locale

Les centrales d'achat doivent trouver un équilibre entre l'efficacité et les économies d'échelle, d'une part, et le soutien aux PME locales et aux entreprises de l'économie sociale, d'autre part, par exemple grâce à des solutions créatives telles que la division en lots ou des critères de sélection adaptés.

7. Bilan 2018-2024

Ces dernières années, CREAT a obtenu plusieurs résultats concrets qui constituent la base de ses choix stratégiques actuels. Tout d'abord, le nombre de participants a considérablement augmenté, ce qui a amélioré la position de négociation auprès des fournisseurs et permis de concrétiser les économies d'échelle sous forme d'avantages tarifaires et de conditions plus avantageuses.

En outre, la gestion du portefeuille de CREAT a été renforcée. Le contenu des accords-cadres a été élargi et structuré, en accordant une attention particulière à la standardisation et à la rotation des rubriques. Sur le plan juridique, nos procédures se sont avérées solides : le nombre de litiges est resté très limité, ce qui témoigne de la solidité des dossiers d'appels d'offres et du suivi adéquat des procédures.

Sur le plan opérationnel, des mesures importantes ont été prises pour professionnaliser l'organisation : les équipes ont été renforcées par des profils ciblés, comme des gestionnaires de comptes et des gestionnaires de contrats. Le paysage des processus internes a été davantage rationalisé. Sur le plan financier, CREAT a connu une forte croissance de son chiffre d'affaires et une amélioration de sa solvabilité. Ces résultats permettent d'affirmer que l'organisation sera en mesure de réaliser ses ambitions lorsqu'elle effectuera de nouveaux investissements.

Enfin, CREAT a poursuivi ses efforts de digitalisation : le portail fourni permet aux clients de fournir eux-mêmes davantage d'informations, ce qui réduit la charge administrative pour CREAT et permet d'automatiser progressivement le processus.

8. Stratégie et objectifs 2025 - 2030

La stratégie de CREAT pour 2025 - 2030 repose sur six piliers qui, ensemble, devraient garantir des services durables, fiables et accessibles.

1. Portefeuille

Nous continuons à nous engager à proposer une gamme large et standardisée avec des volumes élevés afin de réaliser des économies d'échelle et des avantages tarifaires pour les participants. Les estimations sont adaptées aux besoins réels, la capacité du marché est contrôlée et seuls les accords-cadres concluants sont renouvelés. La flexibilité (lots, fournisseurs multiples, engagements) et la coopération étroite avec les fournisseurs et les participants garantissent la continuité, la qualité et la sécurité de l'approvisionnement. Les contrats ont une durée standard de 4 ans, avec des exceptions justifiées. Nos critères d'attribution combinent le prix, la qualité et la RSE.

2. Promotion

CREAT s'adresse exclusivement aux organismes publics soumis à la législation sur les marchés publics. Nous continuons à miser sur une promotion économique et axée sur le numérique (site web, webinaires, webmailings), complétée par une gestion active des comptes et une présence sur des salons sélectionnés. Nous organisons des événements comme le « Meet up » pour réunir les clients et les fournisseurs. Notre communication est segmentée et personnalisée à l'aide d'outils marketing actuels (et futurs).

3. Tarification

Notre modèle tarifaire reste axé sur la rentabilité et l'autonomie financière. Les frais de gestion sont couverts par le biais d'un modèle de prix standard. Ce modèle est affiné pour permettre une plus grande personnalisation sans compromettre le principe de valeur ajoutée partagée. En achetant en grandes quantités, les clients sont récompensés.

4. Portail

Tous les appels d'offre sont effectués via le portail web : les clients consultent les offres, passent des commandes, créent des notifications et demandent des rapports. Le portail doit être fiable, sécurisé et facile à utiliser. Nous continuons à développer cette plateforme avec un portail fournisseur, un module marketing et des flux de travail améliorés pour les devis et la synchronisation des systèmes, afin de réduire les tâches administratives. Une bonne assistance informatique et un contrôle continu restent essentiels à cet égard.

5. Personnel

Creat Services ne dispose pas de son propre personnel. Creat Services utilise Farys pour l'accomplissement de ses tâches opérationnelles. Farys est responsable de toutes les activités de soutien à la centrale d'achat CREAT.¹

L'effectif attribué à CREAT augmente parallèlement à l'activité : du personnel administratif supplémentaire, des chargés de clientèle et des gestionnaires de contrats sont recrutés. L'accent est mis sur le recrutement, la formation et la mobilité interne.

6. Planète

CREAT souhaite jouer un rôle exemplaire en intégrant les principes de durabilité dans son fonctionnement interne, ses cahiers des charges et ses critères d'attribution, et en communiquant activement à ce sujet auprès de ses clients et fournisseurs.

¹ Waterunie Operator sera opérationnel en 2026. Il s'agit d'une collaboration entre De Watergroep et Farys ov. L'objectif est de regrouper au sein de Waterunie Operator toutes les activités des deux entreprises, y compris les activités de soutien de la centrale d'achat CREAT.

9. Priorités

Pour chaque pilier stratégique, des priorités ont été définies et seront mises en œuvre par étapes au cours de la législature.

1. Produits et portefeuille

- Structurer la gamme de produits et services standard autour de 10 thèmes personnalisés.
- Effectuer des analyses structurées du portefeuille et classer les rubriques par ordre de priorité en fonction de leur rendement et de leur charge de travail.
- Lorsque la concentration du marché constitue un risque ou lorsque les économies locales peuvent être stimulées, des lots spécifiques, des critères de sélection adaptés, etc., peuvent être utilisés pour promouvoir une concurrence saine.
- Participation active aux initiatives relatives à la législation sur les marchés publics et aux possibilités de collaboration au sein du secteur public.

2. Promotion

- Adapter les services et les offres au groupe cible.
- Approfondissement des canaux suivants :
 - Portail Web
 - Événements en collaboration avec les fournisseurs
 - Webinaire - application plus large
 - Gestion des relations par l'intermédiaire de gestionnaires de comptes (physiques et numériques)

3. Modèle de tarification et conditions commerciales

- Affiner le modèle de tarification (en mettant l'accent sur une contribution du fournisseur ou du prestataire de services).
- Effectuer des calculs a posteriori.
- Mettre à jour les modalités de la remise sur volume et de l'achat minimum.

4. Digitalisation et portail

- Mettre en place un portail fournisseur.
- Étendre le portail avec des fonctionnalités supplémentaires et des flux de commandes automatisés.
- Optimiser le processus de gestion des plaintes.
- Renforcer la cybersécurité pour garantir la fiabilité et la sécurité.

5. Personnel

- Renforcer l'équipe Creat en fonction du potentiel de revenus.
- Investir dans la formation.

6. Durabilité et ancrage local

- Dans la mesure du possible, inclure des critères RSE dans les cahiers des charges et s'efforcer d'atteindre des objectifs mesurables en matière de développement durable.
- Soutenir les PME locales par la création de lots et de modules de qualification.

10. Ressources et besoins d'investissement

La réalisation de cette stratégie nécessite des investissements ciblés dans les domaines suivants :

- **Personnel** : renforcement de l'équipe dans une proportion équilibrée par rapport à la croissance de l'activité.
- **IT** : les investissements dans la fonctionnalité du portail et les outils marketing sont nécessaires.

11. Perspectives financières

Creat Services dv continuera à croître fortement dans les années à venir. En 2025, l'objectif de chiffre d'affaires sera à nouveau dépassé, soutenu par une croissance autonome des volumes et des adhésions supplémentaires. Sauf imprévu, l'exercice se terminera par un résultat net limité, mais positif.

Les perspectives pour les années à venir restent favorables.

La croissance est soutenue par :

- L'augmentation de la participation par client et de nouvelles adhésions à partir de fin 2025/début 2026 ;
- Une forte performance des contrats les plus importants (y compris le courrier physique, l'alimentation, les impressions) ;
- La poursuite de la croissance des dossiers en cours (mobilité, contrôles, nettoyage, sports) ;
- Les nouveaux dossiers (cybersécurité, profils TIC, vêtements de police) qui contribueront de manière substantielle aux recettes.

Simultanément, il existe des sujets de préoccupation, comme le renouvellement des accords-cadres et les révisions de prix attendues, de l'ordre de 2 %.

En ce qui concerne les coûts, la structure interne est renforcée par des recrutements supplémentaires et des investissements continus dans le portail web. Cela garantit que l'organisation est prête pour une nouvelle phase de croissance.

Les projections financières confirment que Creat Services dv atteint ses objectifs de rentabilité et peut clôturer avec des résultats positifs. Les fonds sont entièrement affectés au renforcement de la solvabilité et au soutien de la croissance future, ce qui est tout à fait conforme aux ambitions de fond du plan d'action.

11.1 Compte de résultat prévisionnel

	2023	2024	2025 Exp	2026 Exp	2027 Exp	2028 Exp	2029 Exp	2030 Exp
Bedrijfsopbrengsten	42.441,5	70.523,0	90.304,7	103.651,1	113.797,0	125.176,6	134.564,9	141.293,1
Omzet	42.441,5	70.523,0	90.304,7	103.651,1	113.797,0	125.176,6	134.564,9	141.293,1
Doorfacturatie deelnemers	40.370,3	67.318,5	86.664,8	99.664,5	109.631,0	120.594,1	129.638,6	136.120,6
Contributie/deelname in de werking	2.071,2	3.204,5	3.639,9	3.986,6	4.166,0	4.582,6	4.926,3	5.172,6
Bedrijfskosten	42.159,0	69.979,0	89.817,9	103.161,8	113.308,0	124.512,5	133.801,2	140.483,7
Aankopen handelsgoederen	40.370,3	67.318,5	86.664,8	99.664,5	109.631,0	120.594,1	129.638,6	136.120,6
Diensten en diverse goederen	1.788,7	2.559,4	3.124,0	3.477,7	3.662,1	3.901,9	4.149,0	4.353,5
Waardeverminderingen op voorraden, biu en handelsvorderingen		101,1	29,1	19,5	15,0	16,5	13,6	9,7
Bedrijfswinst	282,5	544,0	486,9	489,3	488,9	664,2	763,7	809,4
Financiële opbrengsten	0,4	0,7	-	-	-	-	-	-
Financiële kosten	2,9	2,6	4,3	5,0	5,5	6,0	6,5	6,8
Winst voor belastingen	280,1	542,1	482,5	484,4	483,5	658,2	757,2	802,6
Belastingen op het resultaat	73,9	166,8	127,9	126,0	124,6	168,7	192,7	203,1
Winst van het boekjaar	206,1	375,3	354,6	358,4	358,9	489,5	564,5	599,5

Bedrijfsopbrengsten:

Omzet:

Produits d'exploitation

Chiffre d'affaires

Doorfacturatie deelnemers :

Refacturation des participants

Contributie/deelname in de werking:

Contribution/participation au fonctionnement

Bedrijfskosten :

Aankopen handelsgoederen :

Charges d'exploitation

Diensten en diverse goederen:

Achats des marchandises

Waardeverminderingen op voorraden,

Services et biens divers

Biu en handelsvorderingen:

Dépréciations sur stocks, biu et créances commerciales

Bedrijfswinst:

Financiële opbrengsten:

Bénéfice d'exploitation

Produits financières

Financiële kosten:

Charges financières

Winst voor belastingen:

Belastingen op het resultaat:

Résultats avant impôts

Impôts sur le résultat

Winst van het boekjaar:

Bénéfice de l'exercice

11.2 Bilan prévisionnel

	2023	2024	2025 Exp	2026 Exp	2027 Exp	2028 Exp	2029 Exp	2030 Exp
Financieel vaste activa	203	203	203	203	203	203	203	203
Werken in uitvoering	0	0	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	9.923	13.463	15.433	17.748	19.523	21.476	23.086	24.241
Cash	150	118	714	832	993	1.279	1.681	2.167
TOTAAL ACTIEF	10.276	13.784	16.350	18.783	20.719	22.958	24.970	26.611
Kapitaal	706	707	707	707	707	707	707	707
Reserves / Overgedragen resultaat	938	1.314	1.668	2.027	2.386	2.875	3.440	4.039
Handelsschulden	6.526	8.534	9.840	11.303	12.416	13.643	14.662	15.394
Overige schulden	2.105	3.229	4.135	4.746	5.211	5.732	6.162	6.470
TOTAAL PASSIEF	10.276	13.784	16.350	18.783	20.719	22.958	24.970	26.611

Financieel vaste activa

Actifs financiers immobilisés

Werken in uitvoering

Travaux en cours

Vorderingen

Créances

Cash

Trésorerie

TOTAAL ACTIEF

TOTAL ACTIF

Kapitaal

Capital

Reserves / Overgedragen resultaat

Réserves / Résultat reporté

Handelsschulden

Dettes commerciales

Overige schulden

Autres dettes

TOTAAL PASSIEF

TOTAL PASSIF