

Laurence BIARD
Directrice des Achats GHT

Richard FRAS
Responsable du département
Achats Généraux du GHT

**Cellule des Marchés
Publics**
02.32.73.35.19
cellule.marchespublics@ch-
havre.fr

Affaire suivie par :
Sandrine SAUPE
Coordinatrice Achats
02 32 73 35 22
Sandrine.saupe@ch-havre.fr

Richard FRAS
Acheteur
02 32 41 64 75
[richard.fras@ch-pont-
audemer.fr](mailto:richard.fras@ch-pont-audemer.fr)

MARCHÉ PUBLIC DE SERVICES

AUDIT L'ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS ET DE LA COMMANDE PUBLIQUE DU GHT

Numéro de la consultation : 25DAHL022

PROCÉDURE ADAPTÉE

Selon les articles L. 2123-1 & R. 2123-1 du Code de la Commande Publique.

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES (CCTP)

Article 1 POUVOIR ADJUDICATEUR

Dénomination : GROUPE HOSPITALIER DU HAVRE	Direction : Direction des Achats du GHT
Adresse Siège social : BP 24	CP : 76 083
Localité / Ville : LE HAVRE	Pays : France
Téléphone : 02.32.73.35.19	Télécopieur : 02.32.73.44.18
Courrier électronique Cellule des marchés publics (Mail) : cellule.marchespublics@ch-havre.fr	SIRET : 267 601 714 000 12

Article 2 OBJET ET ÉTENDUE DE LA CONSULTATION

La présente consultation a pour objet la réalisation d'un audit de la fonction Achats et de l'organisation de la commande publique au sein des sept établissements du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Estuaire de la Seine.

Cet audit portera sur l'efficacité de l'organisation de la fonction Achats mutualisée, jusqu'à l'exécution des marchés dans les établissements. L'optique à ce stade n'est pas de qualifier l'efficacité des organisations Approvisionnement en place dans chaque établissement, mais de vérifier que l'organisation et les consignes données par le GHT sont correctement appliquées et conformes à la réglementation.

Il s'agit ainsi de définir des recommandations et un plan d'actions pour améliorer l'efficacité de l'organisation de la fonction Achats de territoire et garantir la sécurité juridique de ses acteurs.

Plus de sept ans après la mise en place de la Fonction Achats mutualisée au sein du Groupement Hospitalier de Territoire, beaucoup d'événements sont venus modifier les organisations :

- l'augmentation du nombre d'établissements du GHT avec l'intégration des EHPAD des Escales et de La Belle Etoile
- de nombreux changements d'interlocuteurs, que ce soit au sein des départements d'achats, des établissements partis/support, de la Cellule des marchés, ou de la Direction Générale du GHT, avec des visions et des pratiques différentes
- de grandes évolutions dans les pratiques comme la Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'achat complexe, l'achat innovant...
- des contraintes budgétaires de plus en plus importantes sur nos organisations,
- mais aussi l'arrivée de la dématérialisation dans les procès.

Les Directeurs des établissements de l'Estuaire de la Seine ont décidé de faire appel à un prestataire extérieur afin de réaliser un audit de la Fonction Achats mutualisée du GHT et de l'organisation de la commande publique au sein de chaque établissement.

Les objectifs principaux sont d'investiguer :

- la conformité réglementaire et juridique des pratiques et des procès
- la recherche d'efficacité organisationnelle
- l'identification des zones à risques et des ruptures dans les organisations
- la performance économique
- le degré et l'efficacité de la convergence des achats
- la simplification des circuits et la clarification des missions de chacun

Pour ce faire, nous faisons appel à un prestataire extérieur pour :

- **Auditer l'organisation actuelle autour de :**
 - o La Fonction Achat :
 - Direction des achats
 - Coordination de la Fonction Achats

- Cellule des marchés publics
- Autres fonctions supports et transversales
- Couverture des dépenses dans et hors marché
- Départements d'achats
- Lien avec les établissements composant le GHT, y compris les services de l'établissement support

○ La Fonction Approvisionnement de tous les établissements du GHT

- Exécution des marchés
- De l'estimation des besoins d'approvisionnement au mandatement des factures (Tranches optionnelles)

- **Proposer différents axes d'amélioration ouvrant plusieurs possibilités d'organisation pour le GHT et ses établissements**

- **Construire un plan d'actions opérationnel sur le scenario choisi afin d'optimiser et de sécuriser l'activité**

Le titulaire pourra proposer toutes pistes supplémentaires permettant de mettre en avant un diagnostic complet de la fonction achat au sein du GHT.

Le GHT Estuaire de la Seine souhaite une présentation des préconisations de la tranche ferme à mettre en œuvre au plus tard le 15 Mars 2026.

Article 3 PRESENTATION DU GHT ESTUAIRE DE LA SEINE

3.1 Composition du GHT Estuaire de la Seine

Le Groupement Hospitalier de Territoire de l'Estuaire de la Seine est composé de sept établissements de santé :

- le Groupe Hospitalier du Havre, établissement support
- le Centre Hospitalier Intercommunal Caux Vallée de Seine (Lillebonne)
- le Centre Hospitalier des Hautes Falaises (Fécamp)
- le Centre Hospitalier de la Risle (Pont-Audemer)
- le Centre Hospitalier de Saint Romain de Colbosc
- l'EHPAD des Escales (Le Havre)
- l'EHPAD de la Belle Etoile (Montivilliers).

Le Groupe Hospitalier du Havre, le Centre Hospitalier de la Risle et le Centre Hospitalier Intercommunal Caux Vallée de Seine sont en direction commune. Certaines fonctions ou direction fonctionnelle peuvent être mutualisées mais ce n'est pas le cas de la fonction approvisionnement.

Poids des établissements et répartition du budget G :

Poids des établissements du GHT	Groupe Hospitalier du Havre	CHI des Hautes Falaises (Fécamp)	CHI Caux Vallée de Seine (Lillebonne)	EHPAD Les Escales	CH de la Risle (Pont Audemer)	CH St Romain de Colbosc	EHPAD La Belle Etoile	TOTAL
Base de calcul CF 2023	410 579 158 €	76 500 422 €	56 986 466 €	39 780 030 €	45 024 058 €	12 358 605 €	4 069 507 €	645 298 246 €
Part 2025 de l'établissement	63,63%	11,86%	8,83%	6,16%	6,98%	1,92%	0,63%	100,00%

3.2 Activité du GHT Estuaire de la Seine

Le GHT Estuaire de la Seine en quelques chiffres :

- 4 079 Lits et places en sanitaire et médico-social
- 6 717 ETP de personnels hospitaliers non médicaux
- 662 ETP de personnels médicaux et pharmaceutiques
- 166 758 passages aux urgences
- 292 950 consultations externes
- 95 074 séjours en médecine chirurgie obstétrique
- 4 077 accouchements
- 29 688 048€ d'investissements

Concernant les outils informatiques, cinq établissements sont utilisateurs de la Gestion Economique et Financière de Cpage. Les EHPAD Les Escales et La Belle Etoile organisent la migration de leur GEF Berger Levraut vers Cpage pour l'exercice comptable 2026.

Article 4 PRESENTATION DE LA FONCTION ACHATS DU GHT ESTUAIRE DE LA SEINE

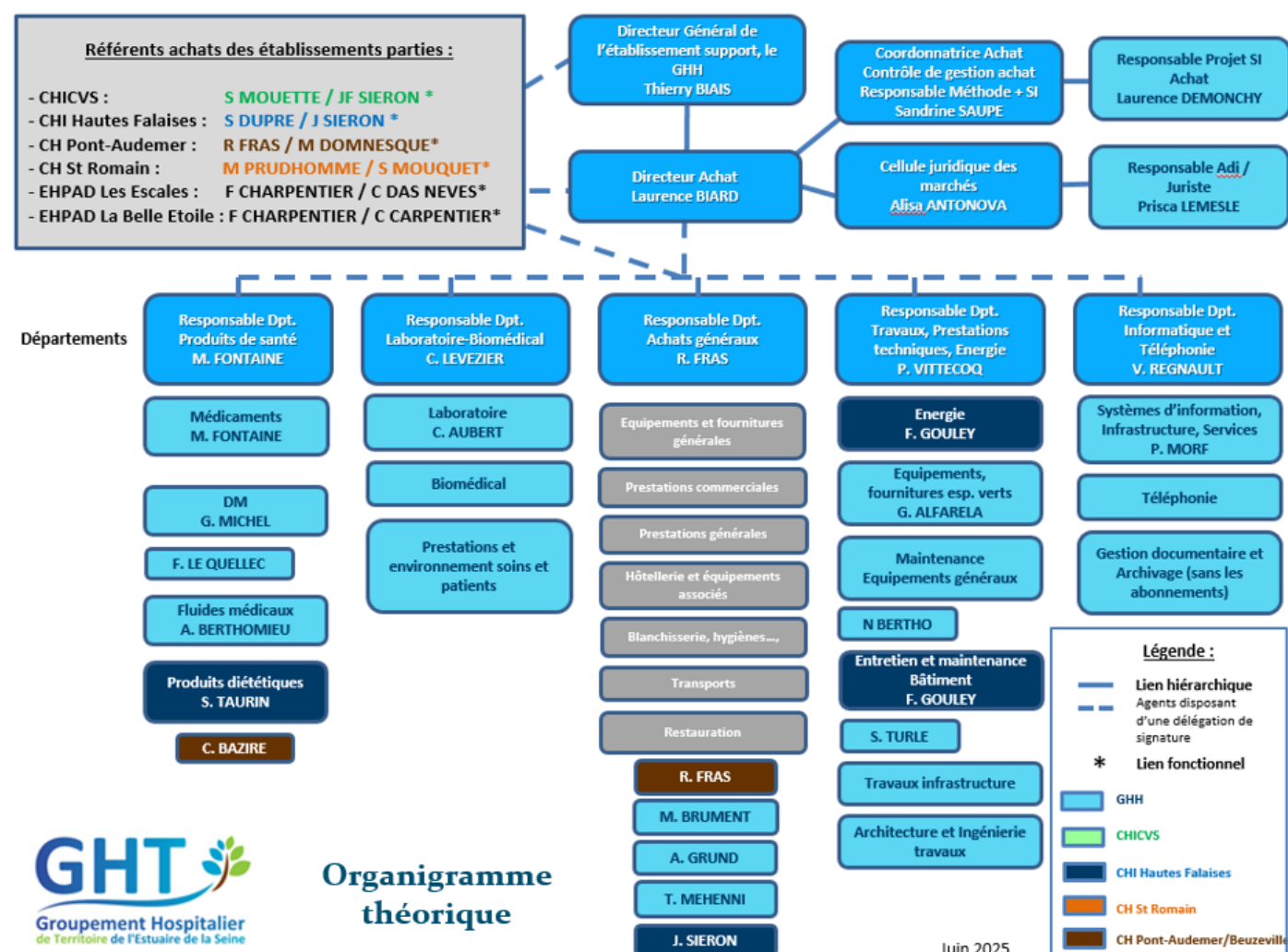
4.1 Organisation de la Fonction Achats mutualisée du GHT Estuaire de la Seine

La Fonction Achats mutualisée du GHT est organisée autour de fonctions support telles que :

- la Cellule des marchés publics,
- la Coordination des Achats, Contrôle de Gestion et Système d'information Achats

et de départements d'Achats :

- les Produits de santé
- le Laboratoire & Biomédical
- les Achats Généraux
- les Travaux, les Prestations Techniques et Energie
- l'Informatique & la Téléphonie



Dans chaque établissement, des Référents Achats sont l'interface entre les services en interne de leur établissement en diffusant les informations descendantes de la Fonction Achats (Pièces des marchés notifiés, tous éléments nécessaires à l'exécution, et au bon déroulement de l'approvisionnement). Ils ont également pour rôle de remonter les besoins de leur établissement en matière qualitatif et quantitatif, et de participer à la définition des besoins et des stratégies d'achats.

Afin de garantir le bon fonctionnement et garantir un degré d'autonomie aux établissements partis, le Directeur Général du GHT a délégué sa signature aux établissements pour les achats d'un montant inférieur à 25 000 € H.T à l'échelle du GHT par catégorie homogène. Ainsi, chaque établissement bénéficie d'une délégation de signature nominative.

4.2 Outils informatiques de la Fonction Achats mutualisée du GHT Estuaire de la Seine

Depuis 2019, nous disposons d'une plateforme d'échange entre établissements et départements NetExplorer, où les interlocuteurs autorisés mettent à disposition les pièces des marchés ou échangent sur la rédaction des cahiers des charges, partagent des supports d'informations ou comptes rendus de réunions institutionnels.

Jusqu'en 2027, nous disposons d'un responsable Système d'Information Achat qui accède directement aux bases de données Cpage pour extraction et analyse de données via TOAD.

Le GHT a participé activement au projet national pour la mise en place d'un outil SI Achats pour les hôpitaux. Dès 2019, nous avons contribué à la rédaction du cahier des charges, à l'analyse des offres et au choix du prestataire.

Le COSTRAT, le 18 Novembre 2021, décidait de poursuivre l'implication du GHT Estuaire de la Seine dans ce projet national et s'est engagé pour l'acquisition de l'outil SEMAPHORE.

Le déploiement est envisagé pour le deuxième semestre 2026. Ce chantier va venir bousculer les process et le travail quotidien de tous les intervenants de la Fonction Achat, et plus particulièrement de la Cellule des Marchés, et des Acheteurs.

Les scénarii et plans d'actions du présent audit devront prendre en compte ce changement dans les pratiques.

4.3 Montant des dépenses en charge de la Fonction Achats de GHT

CARTOGRAPHIE DES DEPENSES GHT 2023 PAR ETABLISSEMENT			
Dépenses GHT par établissement	Somme de Mt mandaté TTC 2021	Somme de Mt mandaté TTC 2022	Somme de Mt mandaté TTC 2023
LE HAVRE	94 941 085 €	101 860 516 €	116 948 581 €
LES ESCALES	16 144 921 €	15 190 940 €	19 872 626 €
LILLEBONNE	13 490 638 €	15 362 032 €	16 801 705 €
FECAMP	14 726 029 €	16 502 216 €	16 337 923 €
PONT AUDEMER	9 718 465 €	10 245 158 €	12 930 231 €
SAINT ROMAIN	2 236 501 €	2 804 277 €	2 743 297 €
LA BELLE ETOILE	839 953 €	1 111 102 €	1 182 602 €
Total général	152 097 592 €	163 076 242 €	186 816 965 €

CARTOGRAPHIE DES DEPENSES GHT 2023 PAR DEPARTEMENT			
Dépenses GHT par DEPARTEMENT	Somme de Mt mandaté TTC 2021	Somme de Mt mandaté TTC 2022	Somme de Mt mandaté TTC 2023
Produits de santé	50 651 722 €	55 070 708 €	64 797 204 €
Achats généraux	53 365 314 €	52 468 657 €	53 208 304 €
Travaux Prestations techniques Energie	17 153 264 €	23 811 170 €	35 529 501 €
Laboratoire et Biomédical	23 263 602 €	24 370 616 €	25 031 825 €
Informatique et Téléphonie	7 663 689 €	7 355 090 €	8 250 131 €
Total général	152 097 592 €	163 076 242 €	186 816 965 €

2024 - Nombre de commandes	GHH	Lillebonne	Fécamp	Pont Audemer	St Romain	Les Escales	La Belle Etoile
Affaires médicales	4 973	-	-	-	-	-	-
Ressources humaines	12 250	1 346	1 324	1 410	843	-	-
Laboratoire	11 819	-	-	-	-	-	-
Pharmacie	57 313	9 389	4 120	2 599	911	-	-
Biomédical	9 564	-	2 163	1 123	200	-	-
Direction des affaires hôtelières et logistiques	51 546	13 765	4 631	4 959	2 991	-	-
Direction des finances	18 081	3 277	281	177	262	-	-
Informatique	2 389	-	383	201	160	-	-
Direction des travaux	9 585	129	1 102	366	373	-	-
Total	177 520	27 906	14 004	10 835	5 740	-	-

Les EHPAD n'ont pas transmis leurs données avant la publication du présent cahier des charges.

Seul le Groupe Hospitalier du Havre est dans l'obligation de certifier ses comptes et travaille avec la société Exco et associés.

4.4 Personnes ressources au GHT

Ici exposé à titre indicatif, le nombre de personnes intervenants dans les fonctions Achats et Approvisionnements des établissements composants le GHT Estuaire de la Seine. Certaines personnes exercent différentes missions, au sein des Fonctions Achats et Approvisionnements, et ou en dehors.

Personnes ressources	Nb	Personnes ressources	Nb
CH RISLE (PONT AUDEMER)	7	CH ST ROMAIN	5
Tous départements	3	Tous départements	4
Adjoint Référent achats en établissement	1	Adjoint Référent achats en établissement	1
Directeur délégué	1	Approvisionneur	1
Référent achats en établissement	1	Directeur	1
Produit de santé	3	Référent achats en établissement	1
Approvisionneur	2	Produit de santé	1
Pharmacien	1	Pharmacien	1
Achats généraux	1		
Technique	1		

Personnes ressources	Nb	Personnes ressources	Nb
CHI DES HAUTES FALAISES (FECAMP)	25	CHI CAUX VALLEE DE SEINE (LILLEBONNE)	18
Tous départements	7	Tous départements	8
Adjoint Référent achats en établissement	3	Adjoint Référent achats en établissement	1
Approvisionneur	2	Approvisionneur	5
Directeur	1	Directeur délégué	1
Référent achats en établissement	1	Référent achats en établissement	1
Produit de santé	3	Produit de santé	8
Approvisionneur	1	Approvisionneur	7
Pharmacien	2	Pharmacien	1
Laboratoire & Biomédical	2	Achats généraux	1
Approvisionneur	2	Approvisionneur	1
Achats généraux	9	Travaux, Prestations techniques & Energie	1
Approvisionneur	3	Technique	1
Technique	6		
Travaux, Prestations techniques & Energie	1		
Technique	1		
Informatique & Téléphonie	3		
Technique	3		

Personnes ressources	Nb	Personnes ressources	Nb
EHPAD LES ESCALES	7	EHPAD LA BELLE ETOILE	4
Tous départements	5	Tous départements	4
Adjoint Référent achats en établissement	1	Approvisionneur	2
Approvisionneur	2	Directeur	1
Directeur	1	Référent achats en établissement	1
Référent achats en établissement	1		
Informatique & Téléphonie	2		
Technique	2		

Personnes ressources	Nb	Personnes ressources	Nb
Groupe Hospitalier de Territoire	24	GROUPE HOSPITALIER DU HAVRE	23
Tous départements	5	Produit de santé	4
Coordonnatrice	1	Pharmacien	4
Directeur des achats GHT	1	Laboratoire & Biomédical	6
Secrétaire	1	Approvisionneur	2
Technique SI	1	Ingénieur Biomédical	1
Directeur GHT	1	Technique	3
Produit de santé	2	Achats généraux	8
Responsable de département	1	Approvisionneur	4
Responsable de département adjoint	1	Technique	4
Laboratoire & Biomédical	2	Travaux, Prestations techniques & Energie	3
Responsable de département	1	Technique	3
Responsable de département adjoint	1	Informatique & Téléphonie	2
Achats généraux	4	Technique	2
Acheteur	3		
Responsable de département	1		
Travaux, Prestations techniques & Energie	2		
Responsable de département	1		
Responsable de département adjoint	1		
Informatique & Téléphonie	3		
Responsable de département	1		
Responsable de département adjoint	2		
Cellule des marchés	6		
Gestionnaire Marché	3		
Juriste	1		
Juriste responsable	1		
Secrétaire	1		

4.5 La Politique Achats

Un long travail collégial a abouti le 22 Septembre 2022 à la validation de la Politique Achats du GHT Estuaire de la Seine par le COSTRAT.

La Fonction Achats de GHT s'est ainsi dotée d'un véritable plan directeur pour les cinq prochaines années.

Le groupe de travail a retenu 9 thématiques qu'il a priorisé comme suit :

- 1) SI ACHATS ET CONVERGENCE DES GEF
- 2) RESSOURCES
- 3) DIMENSION GHT ET SIMPLIFIER LES PROCESS
- 4) STRATEGIE ET EFFICIENCE
- 5) MATRISER LES RISQUES
- 6) POSITIONNEMENT DU GHT EN NORMANDIE
- 7) RELATIONS FOURNISSEURS ET SUIVI DE L'EXECUTION DU MARCHE
- 8) ACHATS ECO RESPONSABLES
- 9) PLAN D' ACTIONS ACHATS DE TERRITOIRE ET PERFORMANCE

Soit 26 objectifs, 61 Stratégies, 173 actions.

Le Plan Directeur de la Fonction Achats du GHT pour les cinq prochaines années a été largement communiqué à tous les acteurs de l'ensemble des établissements, et intégré en 2023 au Projet d'Etablissement du Groupe Hospitalier du Havre.

Certaines actions ont démarré, en lien notamment avec les préparations de SEMAPHORE. Toutes les actions liées à la plateforme de communication de la fonction achats de GHT sont remises en cause du fait de l'arrivée prochaine de cette solution informatique.

4.6 Le SPASER

Pour d'autres actions de la Politique Achats, les changements de réglementation ou d'organisation font qu'il convient de les actualiser ou de les annuler : La thématique Achats Eco Responsables doit être complétée du fait de l'obligation pour les établissements de santé de se doter d'un Schéma de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER).

La Fonction Achats travaille sur le sujet depuis le dernier trimestre 2024 et a mis en place en 2025 un groupe projet et un groupe de travail pour élaborer et rédiger le SPASER d'ici 2026. Ce groupe de travail est composé des référents achats des établissements, des représentants des départements, et des référents développement durable des établissements.

4.7 Activité de la Cellule des Marchés publics

La Cellule des marchés du GHT assure le rôle de garant de la sécurité juridique des procédures de passation des marchés publics. À ce titre, elle est chargée de leur préparation, de leur suivi et de leur sécurisation juridique, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables.

Ses missions principales incluent :

- La rédaction des pièces administratives pour les départements d'achats, le contrôle et la validation du Règlement de la Consultation (RC) ainsi que des pièces contractuelles telles que le Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP), ATTRI 1 ;
- La publication des avis de consultation sur les supports réglementaires ;
- La validation des rapports d'analyse des offres ;
- Les informations aux non retenus ;
- La notification des marchés aux titulaires ;
- Les modifications des pièces contractuelles après notification des marchés.

À travers ces missions, la Cellule des marchés contribue à garantir la régularité, la transparence ainsi que le choix approprié de la forme des procédures d'achat au sein du GHT.

Plis dématérialisés :

La cellule des marchés a téléchargé au cours de l'année 2024 un total de 446 plis dématérialisés sur la PLACE, enregistrant ainsi une augmentation de 61 % par rapport à l'année précédente. Ces plis sont analysés par la cellule afin de vérifier leur conformité et leur admission avant d'être transmis aux acheteurs pour une analyse technique.

DÉMATÉRIALISATION	2021	2022	2023	2024	Evolution en %	Evolution 2023-2024 (nombre)
Plis dématérialisés reçus sur PLACE	394	237	277	446	61 %	169

Nombres de marchés annuels :

La tendance générale montre une augmentation du nombre de marchés passés directement par le GHT, accompagnée d'une hausse parallèle du recours aux centrales d'achats.

TOUS DÉPARTEMENTS D'ACHATS	2021	2022	2023	2024	Evolution en %	Evolution 2023-2024 (nombre)
Marchés notifiés GHT	339	171	142	185	30,3%	43
Marchés en centrale d'achat	1197	929	1052	1500	43%	448
Total des marchés traités	1536	1100	1194	1685	41%	491

Modification des contrats :

Une légère baisse de la conclusion d'avenants est à observer de manière générale sur l'ensemble des secteurs (-39,15%). Les principaux acteurs recourant aux avenants demeurent la DTP et la Pharmacie, bien que cette pratique ait connu une diminution notable par rapport à l'année précédente. L'ajout, la modification ou la suppression de prestations et de fournitures dans le cadre des marchés en cours, ainsi que la prolongation de ces derniers, constituent les principales motivations.

AVENANTS	2021	2022	2023	2024	Evolution en %	Evolution 2023-2024 (nombre)
DAHL	30	40	32	21	-34,4%	8
DTP	16	34	92	40	-56,5%	58
DNS	1	1	3	2	-33,3%	-1
PHARMACIE (DM)	121	76	49	35	-28,6%	-14
PHARMACIE (MED)	6	3	4	0	-100,0%	0
BIOMEDICAL	10	11	9	17	88,9%	8
TOTAL	184	165	189	115	-39,15%	74

Article 5 DECOUPAGE DE LA PROCEDURE

Les concurrents doivent présenter une offre entièrement conforme au dossier de consultation, et selon le découpage suivant :

- **Tranche ferme :**
Audit de la Fonction Achat mutualisée, jusque l'exécution des marchés dans les établissements. L'optique à ce stade n'est pas de qualifier l'efficacité des organisations Approvisionnement en place dans chaque établissement, mais de vérifier que l'organisation et les consignes données par le GHT sont correctement appliquées et conformes à la réglementation.
Il s'agit ainsi de définir des recommandations et un plan d'actions pour améliorer l'efficacité de l'organisation de la fonction Achats de territoire et garantir la sécurité juridique de ses acteurs.
- **Les prestations pourront faire l'objet d'une première vague de tranches optionnelles, une par département ou service :**
Accompagnement des départements ou services de la Fonction Achats Mutualisés dans la mise en œuvre du plan d'actions
 - o Tranche 1 : la Direction des Achats du GHT et la Cellule des marchés
 - o Tranche 2 : le Département Produits de santé
 - o Tranche 3 : le Département Biomédical et Laboratoire
 - o Tranche 4 : le Département Achats Généraux
 - o Tranche 5 : le Département Travaux Prestations techniques et Energies
 - o Tranche 6 : le Département Informatique et Téléphonie
- **Les prestations pourront faire l'objet d'une seconde vague de tranches optionnelles, une par établissement et ou filières d'approvisionnement :**
De l'estimation des besoins d'approvisionnement au mandatement des factures. Le but de cette prestation est d'effectuer un état des lieux de la Fonction approvisionnement des établissements, de proposer des scénarii d'amélioration des process et à l'issue un plan d'actions dans un cadre cohérent et réaliste.

Groupe Hospitalier du Havre :

- o Tranche 7 : Direction des Achats et de la Logistique
- o Tranche 8 : Direction des Travaux et du Patrimoine
- o Tranche 9 : Service Biomédical et Service Informatique et téléphonie
- o Tranche 10 : Service Laboratoire
- o Tranche 11 : Service Pharmacie
- o Tranche 12 : Direction des Ressources Humaines et Direction des Affaires médicales
- o Tranche 13 : Direction des Finances
- o Tranche 14 : le Centre Hospitalier Intercommunal Caux Vallée de Seine (Lillebonne)
- o Tranche 15 : le Centre Hospitalier de la Risle (Pont-Audemer)

Le bordereau de prix remis par le candidat devra faire état de ce découpage.

Après la réalisation de la tranche ferme, le titulaire du marché pourra voir ses prestations prorogées par l'exécution d'une ou plusieurs tranches optionnelles.

Le délai pendant lequel ces tranches optionnelles peuvent être affermies est prévisionnellement fixé à 1 an à compter de la fin de la tranche précédente.

La décision d'activer chaque tranche optionnelle sera notifiée par le pouvoir adjudicateur au titulaire au moins 30 jours avant leur mise en œuvre.

Article 6 DESCRIPTION TECHNIQUE

6.1 Caractéristiques techniques

Le Groupe Hospitalier de Territoire Estuaire de la Seine souhaite faire appel à un prestataire extérieur afin de réaliser un audit de la Fonction Achats mutualisée du GHT et de l'organisation de la commande publique au sein de chaque établissement.

Le GHT Estuaire de la Seine attend du prestataire retenu une expertise sur son organisation, les possibilités d'évolution, dans un cadre cohérent et réaliste.

Nous souhaitons une analyse éclairée du process et une mesure de l'efficacité de l'organisation, au regard de la réglementation en vigueur (Code de la Commande Publique, règles de Comptabilité Publique, instructions ministérielles, bonnes pratiques et préconisation...), comprenant a minima :

- **un état des lieux**
 - o de l'organisation en place
 - o de la comitologie, à tous les niveaux
 - o des flux d'informations, ascendants et descendants
 - o des besoins et de la satisfaction des services clients
 - o de l'application des consignes de la Fonction Achats mutualisée au sein de tous les départements et établissements
- **en analysant**
 - o le respect de la réglementation en vigueur
 - o la décomposition des dépenses (marché/hors marché) au regard des catégories homogènes
 - o les outils en place et leur utilisation
 - o le dimensionnement, la compétence et l'appétence des équipes
 - o la répartition des tâches
 - o la répartition des temps de travail
 - o la chaîne de commandement des fonctions achats et approvisionnement
 - o l'utilisation faite de la délégation de signature dans les établissements
- **De par cette analyse complète du dispositif en place en terme de conformités, procédures, contrôles, moyens matériels et humains... le prestataire devra établir un rapport d'audit complet dégageant**
 - o les forces et les faiblesses du dispositif actuel,
 - o plusieurs scénarii possibles d'évolution de l'organisation entre lesquels le GHT Estuaire de la Seine devra statuer sur la base de mesure des avantages et des inconvénients
 - ☐ en fonction des risques et opportunités en termes de sécurité juridique et d'efficacité économique
 - ☐ au travers des moyens humains à mobiliser (temps de travail et profils) en tenant compte des effectifs en place
 - ☐ et de l'évaluation économique des solutions proposées en termes de matériels, équipements et ressources humaines...

LIVRABLE ET RESTITUTION :

A ce stade, il est attendu de la part du titulaire un rapport écrit détaillé de l'état des lieux et des scénarii proposés incluant pour chacun les avantages et les inconvénients et une estimation des coûts/bénéfices (Version informatique + au minimum 2 versions papier).

De plus, un document synthétique servira de support à la présentation au Directeur et au GHT.
(Version informatique + au minimum 2 versions papier).

Une présentation synthétique à la fin de cette étape sera faite par le titulaire lors de deux réunions spécifiques destinées à informer le Directeur du GHT et l'ensemble des établissements et des départements, de préférence en présentiel.

- **En fonction du scénario stratégique et organisationnel choisi par le GHT, le prestataire proposera un plan d'actions correctives priorisées qui devra être mis en place afin d'optimiser les organisations.** Ce plan d'action devra comprendre des outils et méthodes et notamment de contrôle de conformité juridique interne post audit.

LIVRABLE ET RESTITUTION :

A ce stade, il est attendu de la part du titulaire un rapport écrit détaillant les différentes phases priorisées du plan d'actions du scénario retenu, des propositions d'outils et méthodes pour la Direction des Achats.
(Version informatique + au minimum 2 versions papier).

Une présentation synthétique à la fin de cette étape sera faite par le titulaire lors de deux réunions spécifiques destinées à informer le Directeur du GHT et l'ensemble des établissements et des départements, de préférence en présentiel.

- **1ère vague de tranches optionnelles (de 1 à 6), le prestataire devra accompagner les départements ou services de la Fonction Achats Mutualisée dans la mise en œuvre du plan d'actions.**

Cet accompagnement fera l'objet d'un calendrier prévisionnel décrivant chaque étape du processus, calendrier qui sera proposé par le titulaire et validé par la Direction des Achats.

- **2ième vague de tranches optionnelles (de 7 à 15), le prestataire devra auditer les chaînes de commandes des établissements du GHT et ou des filières d'approvisionnement, de l'estimation des besoins d'approvisionnement au mandatement des factures, afin de :**

- o faire un état des lieux des organisations par structure,
- o de proposer des scénarii stratégiques et organisationnels cohérents et réalistes par structure
- o de proposer un plan d'actions correctives priorisées correspondant au scénario retenu par structure au travers notamment des moyens humains à mobiliser (temps de travail et profils) en tenant compte des effectifs en place

LIVRABLE ET RESTITUTION :

A ce stade, il est attendu de la part du titulaire un rapport écrit détaillé

- de l'état des lieux et des scénarii proposés incluant pour chacun les avantages et les inconvénients et une estimation des coûts/bénéfices

- des différentes phases priorisées du plan d'actions du scénario retenu, des propositions d'outils et méthodes

De plus, un document synthétique servira de support à la présentation au Directeur de l'établissement.

(Version informatique + au minimum 2 versions papier).

Une présentation synthétique à la fin de cette étape sera faite par le titulaire lors de deux réunions spécifiques destinées à informer le Directeur de l'établissement et l'ensemble des services concernés, de préférence en présentiel.

6.2 Planning

Les candidats définiront un calendrier détaillé pour la réalisation de l'audit, tenant compte du fait que le Groupement Hospitalier de Territoire souhaite avoir un interlocuteur-référent pour l'ensemble de ces missions tout au long de la prestation, ou tout du moins, un interlocuteur par fonction (Achats et Approvisionnement).

Ainsi l'offre doit faire état :

- d'un planning prévisionnel d'interventions détaillé retraçant chaque étape de la prestation
- d'une date prévisionnelle de démarrage de l'audit, si la notification du marché à lieu au cours de la semaine 48.

6.3 Profil des auditeurs

Le Groupement Hospitalier de Territoire de l'Estuaire de la Seine souhaite retenir un prestataire dont les intervenants et consultants ont une riche expérience professionnelle et une bonne connaissance de l'achat public hospitalier.

Le Titulaire désigne, dès la notification du marché, un chef de projet - référent marché qui sera le référent à la fois administratif et opérationnel et qui sera l'interlocuteur privilégié du pouvoir adjudicateur. Ces coordonnées directes seront transmises au GHT.

Le Titulaire assure la coordination et le pilotage des prestations objet du marché comprenant :

- La réalisation effective de l'audit, et des accompagnements ;
- L'organisation et le suivi des prestations ;
- L'organisation et le pilotage de ses équipes ;

- Le contrôle de la bonne exécution des prestations

Le Titulaire s'engage à mettre à disposition les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de ces prestations.

De son côté, la coordonnatrice de la Fonction Achats du GHT Estuaire de la Seine sera votre interlocutrice privilégiée pour le bon déroulé de la prestation.

Les candidats devront fournir tous les renseignements nécessaires à un choix éclairé du prestataire retenu.

Les candidats fourniront :

- les curriculum vitae constitués des titres, diplômes et expériences de chaque participant / auditeur qui assurera les interventions.
- la méthodologie qu'ils comptent utiliser et en détailleront chaque étape et modalités.
- leurs **références hospitalières significatives dans les domaines concernés** qui comporteront le nom et les coordonnées téléphoniques des Responsables chez le client qui pourront éventuellement être contactés.

Le Groupement Hospitalier de Territoire de l'Estuaire de la Seine peut demander à rencontrer le ou les intervenants dédiés à la mission, avant de noter les critères de jugement des offres des candidats. Ces rendez-vous seront organisés le 27 Octobre 2025 à partir de 14h.

Si l'intervenant proposé par le titulaire dans son offre ne peut assurer la prestation dans les conditions qui ont été déterminées, le titulaire doit proposer un autre intervenant ayant un profil équivalent. Ce changement d'intervenant doit être, au préalable, formellement accepté par le GHT.

6.4 Offre financière des candidats

L'offre de prix du candidat devra détailler de façon précise l'ensemble des prestations (temps sur place, temps d'analyse hors établissement, nombre de personnes...), ainsi que le nombre de journées ou demi-journées proposées (sur place et en distanciel).

Les prix sont forfaitaires et comprennent toutes les charges concernant les prestations, notamment l'ensemble des frais portant sur le transport des intervenants jusque dans nos locaux, quelques soit les locaux des établissements du Groupement Hospitalier de Territoire de l'Estuaire de la Seine, les frais de déplacement, d'hébergement, d'hôtellerie, d'administration, de la fourniture de livrables, d'assurance...

Dressé par le pouvoir adjudicateur du GHT de l'Estuaire de la Seine

Au Havre, le 19 septembre 2025