

**APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT
CAHIER DES CHARGES
Innovations et transformations
organisationnelles des SAD mixtes
2026**

Sommaire

I. Contexte de l'appel à manifestation d'intérêt	2
A. Un secteur en crise de recrutement	2
B. Des réformes structurelles.....	3
C. Plan Bien vieillir en Île-de-France	3
II. Objectifs de l'appel à manifestation d'intérêt	4
III. Objet de l'AMI	5
IV. Porteurs éligibles	6
V. Critères d'éligibilité	7
VI. Composition du dossier	7
VII. Modalité de financement des projets	8
VIII. Modalités de dépôt des dossiers	8
IX. Suivi et évaluation des dossiers	8
X. Calendrier.....	9

I. Contexte de l'appel à manifestation d'intérêt

A. Un secteur en crise de recrutement

Des professions porteuses de sens mais exigeantes

Les professions du secteur de l'autonomie, bien que porteuses de sens et d'engagement en faveur de l'accompagnement des personnes vulnérables, se caractérisent par des **conditions de travail exigeantes et pénibles**. Les professionnels sont fréquemment confrontés à des **contraintes physiques importantes** (manutention des personnes, troubles musculosquelettiques), à une **forte charge émotionnelle** ainsi qu'à des **organisations du travail sous tension** liées aux difficultés de recrutement.

Le récent rapport de l'IGAS consacré à la réduction des risques professionnels¹ souligne que les secteurs de l'aide et des soins à domicile présentent **la sinistralité la plus élevée** (respectivement 86 et 77 accidents de travail pour 1000 salariés en 2023), des taux supérieurs à ceux du BTP (70%).

Dans ce contexte, le secteur du domicile, et notamment les services de soins infirmiers (SSIAD), fait face à **une importante crise de recrutement**. Les professions d'infirmières diplômées d'Etat et d'aides-soignantes, sont particulièrement concernées.

Au sein du secteur du grand âge en Île-de-France (2023), les principaux indicateurs du tableau de bord de la performance montrent des taux médians d'ETP vacants (9,49%), de rotation (16,67%) et d'absentéisme (11,55%) plus élevés au sein des SSIAD que dans les EHPAD (respectivement 4,52% ; 14,13 % et 9,82%).

La pénurie de professionnels entraîne des difficultés à **maintenir une offre de soins complète et continue**. De nombreux SSIAD sont alors contraints de réduire leur capacité d'accueil réelle, ce qui se traduit par des taux d'occupation insuffisants malgré une croissance de la demande.

Cette situation fragilise l'accès aux soins à domicile, **alourdit les charges organisationnelles des équipes en poste** et accentue les tensions sur un secteur confronté au vieillissement de la population et à l'augmentation des besoins en accompagnements.

Une politique régionale volontariste

Face à la crise d'attractivité et de recrutement du secteur, le rapport El Khomri (2019) met en évidence la nécessité de **renforcer l'attractivité des métiers** du grand âge et de l'autonomie, notamment par l'amélioration des conditions de travail, la revalorisation des métiers et le renforcement des formations.

¹ Nadiège Baille, Sarah Bartoli, Lucile Olier. (2025) Attractivité des métiers de l'autonomie : pour une nouvelle stratégie de réduction des risques professionnels (Rapport n°2024-095R). IGAS

En Île-de-France, le Projet Régional de Santé 2025-2028 a fait des Ressources Humaines en Santé une priorité. **L'Axe 4 est ainsi consacré à « Former, recruter et fidéliser les professionnels de la santé en Île-de-France »**. Pour ce faire, de nombreuses actions sont mises en place, dont :

- Les conventions de partenariats avec France Travail mais également les Plateformes des Métiers de l'Autonomie permettent de mettre en place des actions en faveur du recrutement et de la connaissance des métiers du grand âge, avec un focus particulier sur le domicile ;
- Les partenariats structurants avec la Cramif (Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France) et l'Aract (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail) qui visent à lutter contre la sinistralité et améliorer la QVCT (Qualité de vie et des conditions de travail) au sein des structures. Une enquête menée par l'Aract en 2025 montre que les ESMS (établissements et services sociaux et médico-sociaux) sont mobilisés mais nécessitent néanmoins d'être accompagnés dans la mise en place de démarches en lien avec la qualité de vie et des conditions de travail et notamment d'initiatives autour de l'organisation de ce dernier ;
- Le financement par l'ARS IDF de formations professionnalisantes et qualifiantes mais aussi d'équipements tels que les rails de transfert, en Crédits Non Reconductibles ou par le biais du Fonds de lutte contre la Sinistralité.

B. Des réformes structurelles

La réforme des services autonomie à domicile (SAD) vise à unifier l'offre d'aide et de soins au sein d'une catégorie unique de services. Elle ambitionne ainsi **de rendre le dispositif plus lisible, mieux coordonné et davantage adapté aux besoins croissants** liés au vieillissement de la population.

Parallèlement, **la réforme tarifaire** entrée en vigueur en 2023 a remplacé la dotation forfaitaire historique par un modèle fondé sur une part socle et une part variable, permettant **d'ajuster les financements aux besoins réels en soins et au niveau de dépendance** des personnes accompagnées. Cette évolution vise à réduire les disparités de coûts entre services et à mieux soutenir les prises en charge complexes.

L'enjeu global est donc double : **sécuriser la viabilité économique** des services tout en **répondant plus finement aux besoins croissants d'une population vieillissante**. Plus la population avance en âge, plus le besoin d'un système unifié, cohérent et robuste devient essentiel. Ces réformes s'inscrivent ainsi comme une réponse structurelle au défi démographique : elles préparent le secteur à absorber l'augmentation massive des demandes d'aide et de soins, tout en renforçant la coordination nécessaire pour accompagner durablement les personnes âgées à domicile.

C. Plan Bien vieillir en Île-de-France

L'Île-de-France, comme l'ensemble du pays, voit sa population vieillir rapidement, mais avec une intensité et des contrastes qui lui sont propres. D'ici 2030, le nombre de Franciliens âgés de plus de 75 ans augmentera de 18 %, et de 63 % à l'horizon 2050, avec des hausses très marquées en

Seine-et-Marne, dans le Val-d'Oise et en Seine-Saint-Denis. Ces évolutions, sans précédent par leur ampleur, nous engageant à agir avec détermination et anticipation.

Notre ambition est claire : **offrir à chaque personne âgée, où qu'elle vive en Île-de-France, la possibilité de vieillir dans les meilleures conditions possibles**. Cela implique d'agir simultanément sur plusieurs fronts : développer l'offre, renforcer les équipes, soutenir les établissements et services, et décloisonner les parcours entre le domicile et l'hébergement collectif pour mieux répondre aux attentes des Franciliens.

Cette stratégie s'articule autour de **cinq axes structurants**, qui engagent l'ensemble des acteurs et tracent la feuille de route collective pour les années à venir. Afin d'assurer une mise en œuvre opérationnelle et adaptée aux réalités de chaque territoire, **cette stratégie régionale sera déclinée dans chaque département**.

L'axe 1 du plan consiste, notamment, à renforcer l'accompagnement du virage domiciliaire. Dans un contexte où 3 français sur 4 souhaitent vieillir à domicile, l'Île-de-France a engagé plusieurs actions :

- Création de 1 320 places supplémentaires en services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) ;
- 100 % des SSIAD franciliens sont engagés dans une transformation en services autonomie à domicile, alliant soins et aide ;
- Création de 52 centres ressources territoriaux (CRT) pour accompagner les personnes âgées très dépendantes le plus longtemps possible à domicile.

Pour renforcer le virage domiciliaire, l'ARS Île-de-France déploie une série d'actions supplémentaires entre 2026 et 2030 :

- Augmenter le taux d'équipement en SSIAD/SAD de 20 % par rapport à 2023 pour faciliter le maintien à domicile par la création de 2 130 nouvelles places ;
- Renforcer le maillage territorial des Centres ressources territoriaux (CRT) avec la création de 10 CRT supplémentaires en 2026 ;
- **Renforcer notre action en faveur du recrutement et de la fidélisation des professionnels intervenant à domicile**

Dans ce contexte, l'Agence régionale de santé Île-de-France lance un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour permettre la mise en place d'actions visant à accompagner les SSIAD/SAD mixtes dans leur transformation managériale et organisationnelle.

II. Objectifs de l'appel à manifestation d'intérêt

L'Agence régionale de santé Île-de-France souhaite accompagner la transformation et le développement de son offre de soins à domicile par **le biais d'actions en faveur du recrutement et de la fidélisation des professionnels du secteur**.

Le présent AMI vise à faire émerger des nouveaux projets issus des territoires, non pré-identifiés par l'ARS, dont les solutions présentées permettent de répondre à des problématiques rencontrées localement.

Le projet proposé devra s'inscrire **dans une démarche globale d'amélioration de l'organisation et de la qualité de service** rendu aux usagers et dans une stratégie d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des professionnels. Il ne saurait être envisagé comme une action isolée ou ponctuelle.

III. Objet de l'AMI

Le présent Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) vise à **soutenir et accompagner le développement de démarches innovantes permettant de transformer en profondeur l'organisation des Services d'Aide et de Soins à Domicile mixtes**. Il s'adresse aux organismes souhaitant renforcer l'attractivité des métiers, améliorer les conditions de travail, favoriser la fidélisation des professionnels et adapter leur fonctionnement aux évolutions réglementaires et tarifaires.

L'AMI est structuré autour de deux axes prioritaires. Les projets soumis peuvent relever de l'un et / ou l'autre de ces axes.

Axe 1 — Recrutement, fidélisation et intégration des professionnels

Développer des projets innovants **en matière d'organisation du travail visant à améliorer durablement les conditions d'exercice des professionnels et à renforcer l'attractivité du secteur**.

Dans cette perspective, les démarches pourront notamment porter sur :

- La mise en place de nouvelles modalités d'organisation du travail (ex. équipes locales autonomes, équipes de secteur, référents métiers, fonctionnement pair-à-pair) ;
- Le développement d'actions organisationnelles soutenant l'autonomie, la coopération, la qualité des échanges d'information et, plus largement, la qualité du service rendu ;
- La structuration de parcours professionnels favorisant l'accueil, l'intégration et le maintien dans l'emploi des salariés, qu'ils soient nouvellement arrivés ou expérimentés, en s'appuyant sur la compréhension collective des situations de travail réelles.

L'enjeu est de dépasser une approche centrée sur des actions ponctuelles de bien-être, pour **engager une transformation en profondeur de l'organisation du travail**. Il s'agit de **créer les conditions permettant aux professionnels de construire du sens dans leur activité et de développer leur pouvoir d'agir** sur la qualité du travail réalisé. Cette dynamique doit leur permettre de se projeter dans des parcours durables et, ainsi, de mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées.

Axe 2 — Accompagnement à la transformation induite par la réforme tarifaire et par l'évolution des SAD

Soutenir les services dans **la conduite du changement liée aux nouvelles réglementations**, notamment en matière d'efficience, de pilotage et de coordination entre l'aide et les soins. Sont attendus :

- Des projets visant à améliorer la performance organisationnelle ;

- Des démarches d'acculturation partagée entre les métiers de l'aide et du soin ;
- Des outils et méthodes permettant d'ajuster les organisations aux exigences des réformes (tarification, offre intégrée, coordination renforcée).

Cet axe vise à accompagner les SAD mixtes dans une dynamique globale de transformation, afin d'assurer une réponse mieux coordonnée, plus efficiente et plus lisible pour les personnes accompagnées.

Actions non éligibles au financement

Dans le cadre du présent Appel à Manifestation d'Intérêt dédié à la transformation organisationnelle des Services d'Aide et de Soins à Domicile, certaines dépenses ne peuvent être prises en charge.

Ne relèvent pas du périmètre de financement :

- **Les achats d'équipements ou de matériels**, qu'il s'agisse de matériel de manutention (rails de transfert, lève-malades, verticalisateurs...), de matériel de soins (lits médicalisés, bladders scan, seringues, dispositifs techniques), ou de matériels nécessaires aux interventions quotidiennes (chaises ou chariots de douche, mobiliers ergonomiques, etc.). Ces investissements, bien qu'utiles à l'activité, ne relèvent pas de la transformation organisationnelle visée par l'AMI ;
- **Les actions de formation centrées exclusivement sur le management**, dès lors qu'elles ne s'inscrivent pas dans une démarche plus globale d'évolution des organisations, d'accompagnement des équipes ou de transformation des pratiques professionnelles au sein des SAD mixtes ;
- **Les activités de bien-être et de détente**, telles que les massages, sophrologie, réflexologie, ou encore les séances sportives en clubs, piscines ou équipements spécialisés.
Si ces actions peuvent ponctuellement contribuer au confort des professionnels, elles ne s'inscrivent pas dans la logique de refonte structurelle du travail attendue par le présent AMI.

Ces exclusions ont pour objectif de garantir que les financements soient **prioritairement mobilisés sur des projets permettant d'accompagner en profondeur la transformation du secteur de l'aide et du soin à domicile** : évolution des organisations, renforcement des coopérations aide/soin, attractivité durable des métiers, nouvelles pratiques collectives et amélioration structurelle des conditions d'exercice

IV. Porteurs éligibles

Tous les SAD mixtes aide et soins (en entité juridique unique ou sous convention transitoire/GCSMS exploitant) **et les SSIAD franciliens** (en cours de transformation en SAD mixtes), intervenant en Île-de-France peuvent candidater (1 projet maximum par structure FINISS géographique). Les porteurs gérant plusieurs services et souhaitant déposer plusieurs demandes devront déposer autant de dossiers que de services visés par les actions.

Les projets déposés pourront concerner toutes les catégories de personnel exerçant en SAD mixte aide et soins.

V. Critères d'éligibilité

Les projets éligibles feront l'objet d'une analyse sur le fond au regard des critères d'éligibilité suivants :

- Présentation précise et chiffrée des problématiques rencontrées et des besoins (turn over, taux d'occupation, ETP vacant, etc.) ;
- Pertinence du projet au vu des problématiques rencontrées ;
- Co-construction avec les équipes ;
- Engagement de la gouvernance de l'organisme gestionnaire et du service ;
- Inscription de la démarche dans le projet d'établissement ;
- Inscription du projet dans la durée et engagement en cohérence avec le projet présenté ;
- Capacité à mettre en œuvre rapidement.

Les services présentant des excédents significatifs et souhaitant se porter candidats dans le cadre du présent AMI devront, à titre prioritaire, mobiliser les excédents dont ils disposent.

VI. Composition du dossier

Les gestionnaires adresseront un dossier de candidature qui exposera le projet proposé et son adéquation avec les objectifs de l'AMI.

Il sera composé obligatoirement de :

1. Le dossier de candidature (en téléchargement sur le site de l'ARS), comprenant :

- Le cadre dans lequel s'inscrit la réponse proposée (identification des problématiques et des besoins) ;
- La description claire du projet ;
- L'organisation humaine et financière prévue pour la mise en œuvre des solutions proposées ;
- L'impact attendu pour le service et les bénéficiaires (personnel et usagers) et potentiel de pérennisation ;
- Le rétroplanning proposé pour le développement des solutions visées

1. Un organigramme
2. L'avis consultatif du CSE
3. Le / les devis.

Les opérateurs sont invités à joindre également tout document ou information leur paraissant utile à la compréhension de leur projet.

En tout état de cause, les dossiers de candidatures se veulent des **documents précis et synthétiques** : limités à 10 pages de présentation et 5 pages maximum d'annexes.

VII. Modalité de financement des projets

Le présent AMI dispose **d'une enveloppe globale de 600 000 €**, avec **un montant maximal de 30 000 € par projet**. En cas de cofinancement, les porteurs devront préciser le montant sollicité ainsi que l'identité du financeur associé.

Les candidats retenus bénéficieront d'un financement au cours du dernier trimestre 2026 (versement prévu au plus tard en décembre 2026) dans le cadre de la décision modificative de fin de campagne budgétaire.

Les dossiers retenus par l'ARS vaudront engagement des porteurs à mettre en œuvre l'ensemble des actions présentées. Une convention sera formalisée et signée entre le service et l'ARS.

En cas de sous-consommation des crédits ou de non-conformité constatée dans les bilans financiers ou tout autre document demandé en fin d'action, l'ARS se réserve le droit de procéder à une reprise des financements alloués.

Les porteurs dont le projet n'aura pas été sélectionné recevront, au plus tard durant ce même trimestre, un courriel les informant du refus de financement.

VIII. Modalités de dépôt des dossiers

Le dépôt des dossiers se fait de manière dématérialisée, uniquement via la plateforme de dépôt Démarche numérique : <https://demarche.numerique.gouv.fr/commencer/arsif-depot-des-dossiers-de-candidatures-ami-innovation-organisation-sad-mixte>

Les dossiers devront être déposés pour **le mercredi 15 juillet 2026, 23h59 dernier délai**. Passée cette date, la plateforme ne sera plus disponible, et l'ARS n'acceptera pas de dossier envoyé au format numérique ou en version papier.

IX. Suivi et évaluation des dossiers

Après instruction des projets assurée par l'ARS Île-de-France, les opérateurs seront informés de la réponse :

- Par mail, adressé en septembre ou octobre 2026 ;
- Par notification budgétaire au plus tard en décembre 2026, si un financement est accordé;

Afin d'en faciliter le suivi, le porteur s'engagera à adresser à l'ARS Île-de-France :

ars-idf-aap-medicosocial-pa@ars.sante.fr

- Un bilan de mise en œuvre des mesures financées accompagné des justificatifs financiers (ex : factures acquittées, justificatif de présence aux formations) ;
- Une évaluation de l'impact des mesures instaurées ;

X. Calendrier

Publication de l'ouverture de la fenêtre AMI Innovations et transformations organisationnelles des SAD mixtes : 15 avril 2026

Date limite de dépôt du dossier de candidature : 15 juillet 2026, 23h59 (plateforme démarche numérique)

Date prévisionnelle de sélection des projets : septembre 2026