

BAROMÈTRE

RH ET FINANCES

Enquête menée en mai 2026 auprès de 1 600 directeurs adhérents



FÉDÉRATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS
DE DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS
ET SERVICES POUR PERSONNES ÂGÉES

La FNADEPA a interrogé ses 1 600 adhérents et publie son baromètre biannuel pour suivre la situation RH et financière des établissements et services pour personnes âgées.

Les résultats, qui s'appuient notamment sur les données des états réalisés des recettes et des dépenses (ERRD) 2025, révèlent **une situation financière contrastée avec des écarts qui se creusent.**

Ainsi, **une moindre proportion d'ESMS a été en déficit** par rapport à 2024, **le déficit moyen s'est aggravé de 26,7 %**. Plusieurs facteurs continuent d'atténuer artificiellement les difficultés financières : sous-consommation des crédits liés au recrutement en raison de la pénurie de professionnels, investissements reportés et perception d'aides financières massives avec 237 K€ en moyenne, etc.

Sur le plan RH, la situation demeure tendue, marquée par des difficultés persistantes de recrutement et de fidélisation, particulièrement sur les métiers d'aide-soignant, médecin coordonnateur et infirmier.

211 répondants



76,8 %

Ehpad



16,1 %

Résidences
autonomie



6,6%

Services autonomie
à domicile (SAD)



0,5 %

Résidences
seniors

60,6 %

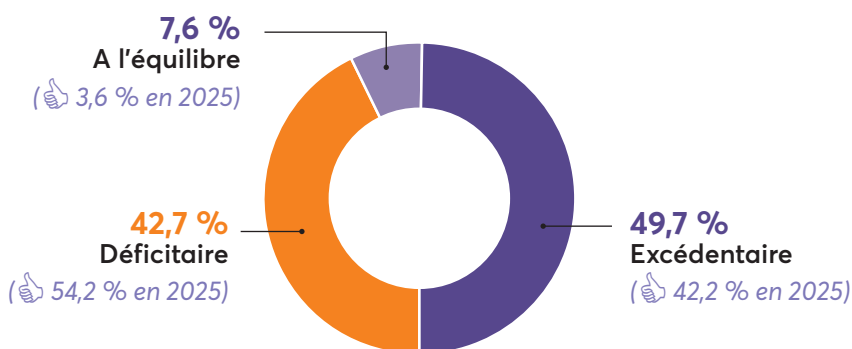
SECTEUR
PUBLIC
(FPT et FPH)

39,4 %

SECTEUR PRIVÉ
(associatif et
commercial)

SITUATION FINANCIÈRE

> Résultat des ESMS pour l'exercice 2025



Déficit moyen :

- 166 134 €

(👎 - 131 051 € en 2024)

L'état financier semble se desserrer globalement. Pour autant, ils sont encore plus de **2 ESMS sur 5 à être déficitaire en 2025, avec un montant moyen qui s'amplifie encore.**

De plus, plusieurs facteurs atténuent artificiellement les difficultés financières :

- **Plus d'1 ESMS déficitaire sur 2 (53,3 %) a mobilisé ses réserves pour limiter son déficit.**
- **34,1 %** des ESMS ont **bénéficié d'une aide financière** pour limiter ou compenser leur déficit (👎 36 % en 2024).
- **66,4 %** des ESMS ont des **postes vacants** impliquant mécaniquement une réduction des charges de personnel.

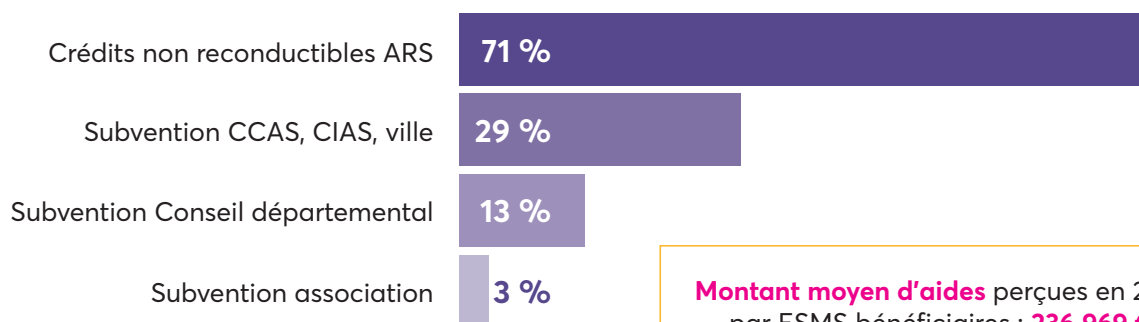
L'écart se confirme entre les secteurs publics et privés.

Le secteur public est davantage déficitaire (à 47,6 %) que le privé (à 36,1 %) en 2025.

Montant moyen des déficits : **- 185 726 €** dans le secteur public, **- 116 554 €** dans le secteur privé.

> Aides perçues pour l'exercice 2025

Répartition des aides accordées (certains ESMS ont pu cumuler plusieurs aides) :



Montant moyen d'aides perçues en 2025 par ESMS bénéficiaires : **236 969 €**.

Les ESMS du secteur public ont perçu en moyenne 264 270 € d'aides, contre 184 850 € pour le secteur privé.

> Perspectives 2026

36 % des ESMS estiment qu'ils auront des **difficultés de trésorerie** pour payer l'ensemble de leurs charges de fonctionnement (*égal à 2025*).

41,2 % ne disposent **pas de réserves de compensation suffisantes** pour couvrir un éventuel déficit (*👍 43,8 % en 2025*).

> Poids des nouvelles charges financières

Depuis 2025

- **Versement mobilité régional et rural (VMRR)**

17 % des répondants ont été concernés en 2025, pour un coût moyen de **+ 7 569 €**.

Le VMRR est une charge nouvelle qui s'impose depuis 2025 à tous les employeurs privés ou publics de 11 salariés et plus sur certains territoires.

- **CNRACL**

Les hausses des cotisations retraite dans le secteur public représentent en moyenne un surcoût de **+ 23 462 €** pour 2025, pour un impact de **+ 86 181 €** sur les quatre années cumulées 2025/2028.

À partir de 2026

- **Taxe d'apprentissage**

Les ESMS du secteur associatif évaluent en moyenne à **+ 14 042 €** l'impact pour 2026.



DÉCALAGE ENTRE LES MOYENS ET LES BESOINS

En plus de ces données financières, les directeurs signalent une **évolution du profil des publics accueillis**, marquée par une hausse de la perte d'autonomie, des troubles psychiatriques, des besoins en soins palliatifs ou accompagnements complexes, **sans moyens humains et financiers supplémentaires**.

Ils **alertent en outre sur l'inflation des contraintes** administratives, réglementaires et des exigences qualité, perçues **de plus en plus déconnectées des moyens alloués** aux structures.

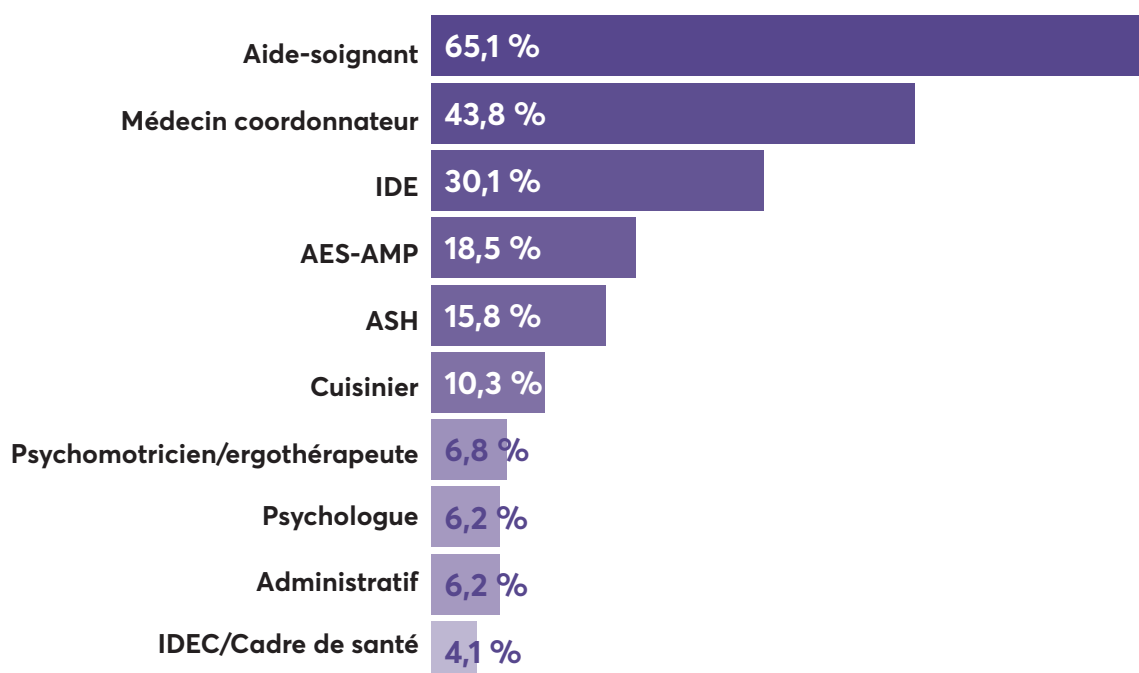
SITUATION RH

> Pénurie de personnel

66,4 % manquent actuellement de personnel (👍 70,5 % en 2025).

En moyenne, cela représente **2 ETP** vacants (👍 2,7 en 2025).

Les tensions sont particulièrement signalées en zone rurale.



10,4 % des établissements et services ont été **contraints de fermer des lits/logements ou de refuser des accompagnements à domicile** par manque de personnel en 2025 (👍 12 % en 2024).

Pour les ESMS concernés, cela représente en moyenne 8 % des lits, logements ou accompagnements qui n'ont pu être assurés.

> Recours à l'intérim

En raison de la pénurie de personnel, **53 % des ESMS font appel régulièrement à l'intérim** :

- 31 % y recourent au moins 1 fois par mois (👍 27 % en 2025) et 9,5 % quotidiennement (👍 10,4 % en 2025).

Le recours à l'intérim poursuit ainsi sa baisse progressive depuis 2023, avec des sollicitations plus espacées dans le temps. Pour autant, il demeure coûteux et «peu fidélisant».

FOCUS EHPAD

> Résultats pour l'exercice 2025

44,2 % des Ehpad étaient déficitaires (👍 54,6 % en 2024).

39 % des Ehpad ont utilisé leurs réserves pour compenser ou limiter un déficit (👍 77,6 % en 2024).

Parmi les Ehpad déficitaires, **64 %** ont bénéficié d'aides financières pour limiter ou compenser un déficit (👍 35,2 % en 2024).

> Perspectives 2026

41,7 % des Ehpad déclarent ne pas disposer de réserves de compensation suffisantes pour couvrir un éventuel déficit en 2026.

> Pénurie de personnel

74 % des Ehpad font actuellement face à un manque de personnel.

Déficit moyen :
- 242 705 €
(👍 - 151 070 € en 2024)

Taux d'occupation moyen :
97 %
(égal à 2024)

21 % des Ehpad rencontrent des difficultés pour remplir leurs places.

TAUX D'ÉVOLUTION DES TARIFS HÉBERGEMENT

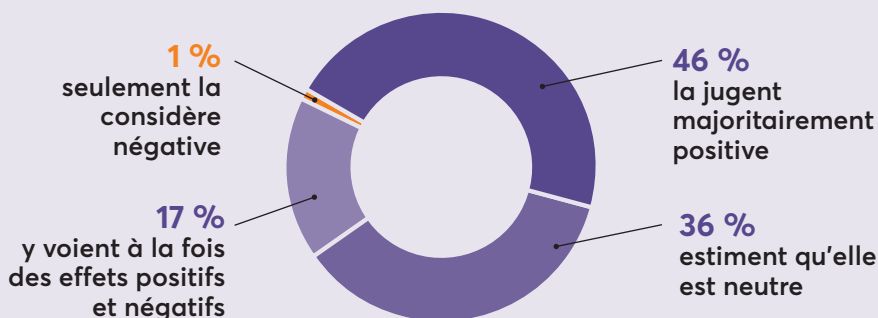
- **1,2 %** : taux moyen d'évolution des tarifs hébergements votés par les Conseils départementaux pour 2026 (👍 3,6 % en 2025).
- **65,2 %** des Ehpad ont un taux inférieur ou égal à l'inflation (1,7 %).
- **15,1 %** des Ehpad ont une coupe Pathos obsolète (datant de 2021 ou antérieurement et non programmée sur 2026), qui ne permet pas une réévaluation des moyens (👍 27,6 % l'année dernière).

TARIFS HÉBERGEMENT DIFFÉRENCIÉS

- **43 %** des Ehpad habilités à plus de 50 % à l'aide sociale appliquent les tarifs différenciés.
- **11,3 %** : c'est l'écart moyen entre le tarif hébergement payé par les résidents bénéficiaires de l'aide sociale à l'hébergement et les non-bénéficiaires.

EXPÉRIMENTATION FUSION DES SECTIONS SOINS ET DÉPENDANCE

Dans les Ehpad des 23 départements concernés, la perception de la réforme est **globalement favorable** :



Le passage à une seule autorité de tarification est perçu comme une simplification administrative par **72 %** des répondants.

FOCUS RÉSIDENCE AUTONOMIE

> Résultats pour l'exercice 2025

40 % des résidences autonomie étaient déficitaires (👍 46 % en 2024).

50 % ont eu recours à leurs réserves pour compenser ou limiter un déficit en 2025 (👍 52,6 % en 2024).

Parmi les résidences autonomie déficitaires, **34,3 %** ont bénéficié d'aides financières pour limiter ou compenser un déficit en 2025 (👉 47,3 % en 2024).

> Perspectives 2026

37 % des résidences autonomie déclarent ne pas disposer de réserves de compensation suffisantes pour couvrir un éventuel déficit en 2026.

> Pénurie de personnel

31,5 % des résidences autonomie font actuellement face à un manque de personnel, principalement des agents de service polyvalent, animateurs, administratifs.

Déficit moyen :

- 49 025 €

(👍 - 104 297 € en 2024)

Taux d'occupation moyen :

93 %

(égal à 2024)

31,4 % des résidences autonomie rencontrent des difficultés pour remplir leurs logements.

FOCUS SERVICE AUTONOMIE À DOMICILE (SAD)

> Résultats pour l'exercice 2025

28,6 % des SAD étaient déficitaires (👍 54 % en 2024).

1 SAD sur 4 a utilisé ses réserves pour compenser ou limiter un déficit en 2025.

28,5 % des services ont bénéficié d'aides financières pour limiter ou compenser un déficit en 2025.

> Perspectives 2026

42,8 % des SAD déclarent ne pas disposer de réserves de compensation suffisantes pour couvrir un éventuel déficit en 2026.

> Pénurie de personnel

64,2 % des SAD font face à un manque de personnel (👍 85 % en 2024), majoritairement des AS. En moyenne, cela correspond à **1,8 ETP vacants**.

64,2 % des services ont été contraints de refuser des accompagnements à domicile du fait de manque de personnel en 2025.

Déficit moyen :

- 106 250 €

(👉 - 90 720 € en 2024)

SAD AIDE

Tarif horaire moyen : **26,5 €/heure.**

50 % des SAD aide ont déjà réalisé des heures de «lien social» dans le cadre des plans d'aide APA.

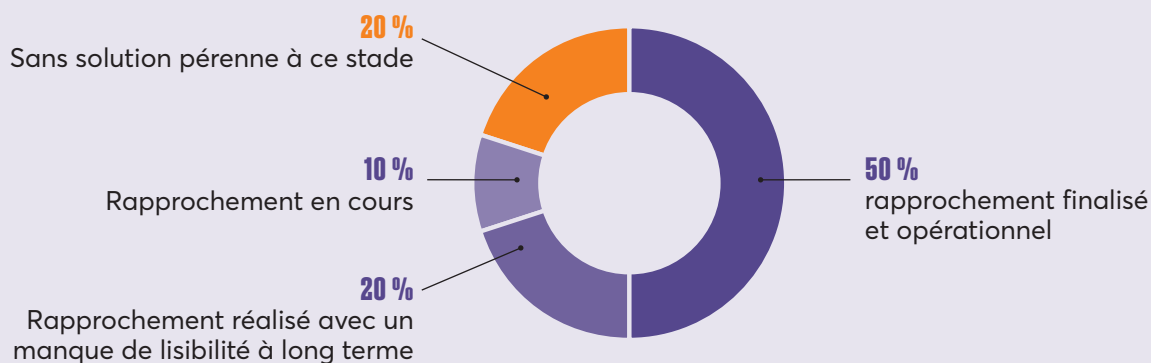
SSIAD

Taux d'occupation moyen : **87 %.**

70 % n'ont pas perçu de **dotation de coordination pour 2026**, dont 20 % pour lesquels une attribution avait été annoncée. Lorsqu'elle est versée, elle est en moyenne de **143 € par place** et finance partiellement un poste de coordination (IDEC, coordinateur de parcours, responsable de coordination, etc.) sans que cela ne couvre les besoins réels en coordination.

SUR LA RÉFORME DES SERVICES AUTONOMIE À DOMICILE

Où en êtes-vous de la réforme des services autonomie à domicile (SAD) ?



Retrouvez les précédents baromètres RH et finances de la FNADEPA :
fnadepa.com / base documentaire > publications FNADEPA

Ensemble, donnons plus de vie à leurs jours