

ENQUÊTE

RH ET FINANCES

Menée en septembre 2026 auprès
de 1 650 directeurs adhérents.



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

Afin de mesurer l'évolution de la situation RH et financière, la FNADEPA a interrogé ses adhérents – directeurs d'Ehpad, de services à domicile et d'habitats intermédiaires (résidences autonomie, résidences seniors, habitats regroupés).

Les résultats révèlent une situation financière qui continue de se fragiliser : 57,6 % des ESMS¹ prévoient un résultat déficitaire pour 2026 (contre 42,7 % en 2025), tandis que la part annoncée des structures excédentaires s'effondre (19,3 % contre 49,7 % en 2025). Le déficit moyen se réduit (- 119 000 €), mais davantage d'ESMS rebasculent dans le rouge. Le secteur public demeure plus exposé que le privé (62,3 % de structures déficitaires contre 51 %), même si le montant des déficits est comparable.

Sur le plan des ressources humaines, la tension s'accroît : près de 70 % des structures déclarent manquer de personnel (51 % en septembre 2025), avec 3,1 ETP vacants en moyenne par structure concernée (2,3 l'an dernier). Les difficultés de recrutement et de fidélisation restent particulièrement marquées sur les métiers du soin, notamment les aides-soignants, les infirmiers et les médecins coordonnateurs. Quelques indicateurs s'améliorent néanmoins : les fermetures de lits ou refus d'accompagnement diminuent (7,6 % contre 10,8 %) tout comme le recours à l'intérim, qui poursuit sa baisse.

238 répondants

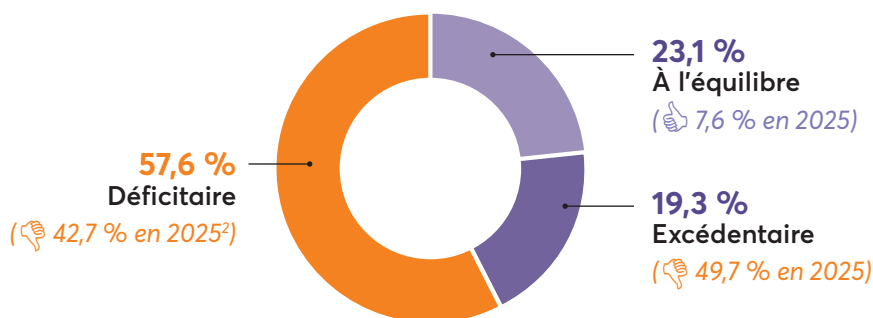
58 %
SECTEUR PUBLIC
(FPT et FPH)

40,3 %
SECTEUR PRIVÉ
ASSOCIATIF

1,7 %
SECTEUR PRIVÉ
COMMERCIAL

SITUATION FINANCIÈRE

> Résultat prévisionnel des ESMS pour l'exercice 2026



Déficit prévisionnel moyen :

- 119 000 €

(👍 - 166 000 € en 2025)

+ d'1 ESMS sur 2 prévoit être déficitaire en 2026. Un nombre en augmentation, avec toutefois un niveau de déficit moins important.

60 % des ESMS déficitaires indiquent **ne pas disposer de réserves de compensation suffisantes** pour couvrir le déficit sur 2026 (👎 55,2 % en 2025).

Le secteur public est toujours davantage déficitaire (62,3 %) que le secteur privé (51 %).

En revanche, l'ampleur des déficits est comparable : **- 119 000 €** dans le secteur public et **- 120 000 €** dans le secteur privé.

¹ Etablissements et services médico-sociaux

² FNADEPA, Baromètre « RH & Finances », mai 2026 (qui s'appuient sur les ERRD 2025)

> Perspectives de trésorerie

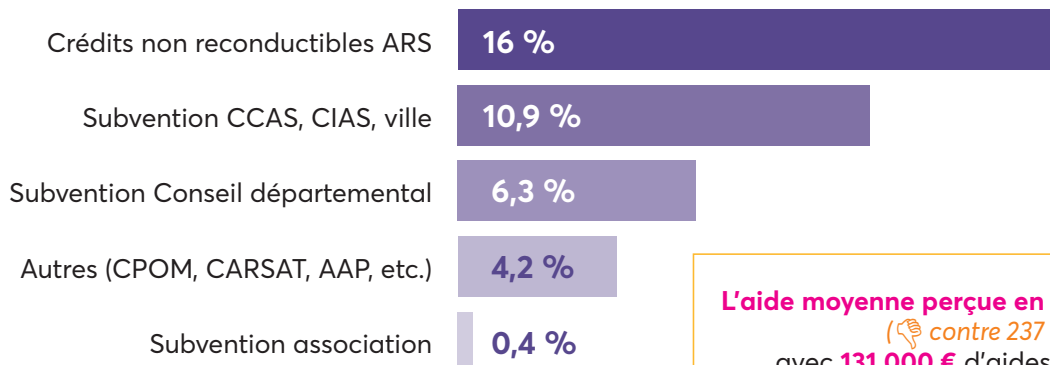
23 % des ESMS estiment qu'ils rencontreront des **difficultés de trésorerie** pour payer l'ensemble de leurs charges de fonctionnement au cours de l'année 2026 (👉 37,5 % en septembre 2025).

Cette crainte est **deux fois plus** fréquente dans le public (26,3 %) que dans le privé (13 %).

> Aides financières

Un peu moins d'**1 ESMS sur 3** (32,4 %) a perçu des aides financières en 2026 (👉 contre 33,3 % en septembre 2025).

Parmi l'ensemble des répondants, ont été perçus (certains ESMS ont pu cumuler plusieurs aides) :



L'aide moyenne perçue en 2026 est de 103 000 €

(👉 contre 237 000 € en 2025)

avec **131 000 €** d'aides pour les **ESMS publics**
contre **52 000 €** pour les **ESMS privés**.

Le public est aussi plus souvent aidé
(36,2 % contre 27 % pour le privé).

> Fréquentation des ESMS

Taux d'occupation global 2026 : **95,6 %** (👉 96 % en 2025).

SITUATION RH

> Etat des effectifs

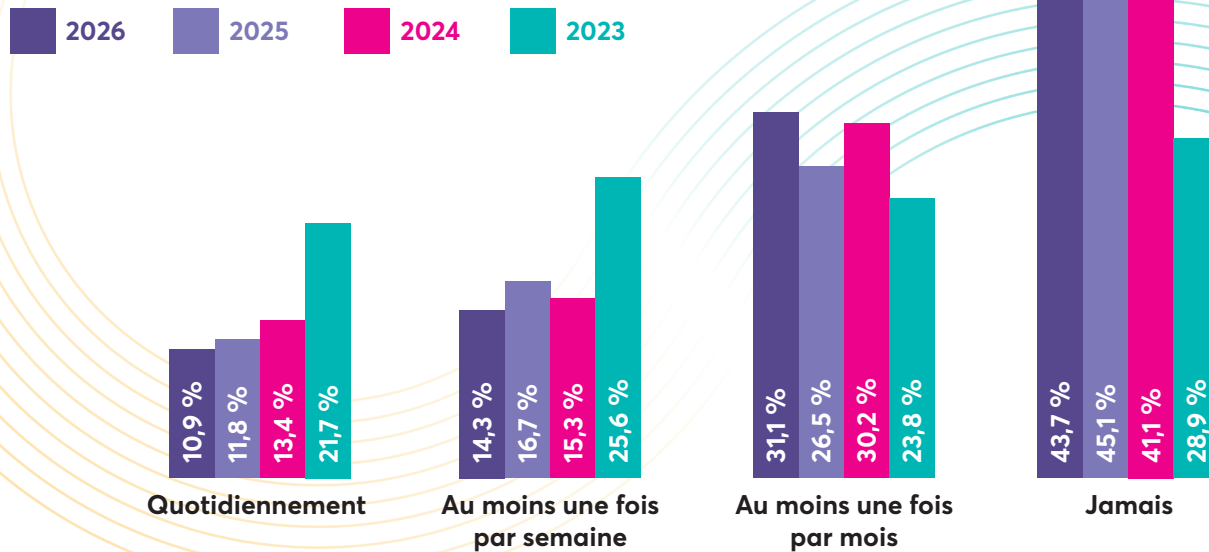
Près de **70 %** des ESMS font actuellement face à un manque de personnel (👉 51 % en septembre 2025).

Soit **3,1 ETP** vacants en moyenne par structure (👉 2,3 en septembre 2025).

> Conséquences sur les accompagnements

7,6 % des établissements et services ont été **contraints de refuser des accompagnements** par manque de personnel en 2026 (👉 10,8 % en septembre 2025).

> Recours à l'intérim



Le recours est **important en Ehpad** (69,7 %), **faible en résidence autonomie** (11,1 %) et **dans les services autonomie à domicile (SAD)** (23,1 %).

Le recours à l'intérim poursuit sa baisse progressive depuis 2023, avec des sollicitations plus espacées dans le temps.

FOCUS EHPAD

Taux d'occupation moyen :

97 %

(stable depuis 2024)

23,8 %

des Ehpad rencontrent des difficultés à occuper leurs places.

(👍 45 % en septembre 2025)

> Résultats prévisionnels pour l'exercice 2026

57,1 % des Ehpad prévoient d'être **déficitaires**.

(👎 44,2 % l'étaient en 2025).

56 % des Ehpad déficitaires indiquent **ne pas disposer de réserves de compensation** suffisantes pour couvrir leur éventuel déficit.

17,1 % des Ehpad anticipent des **difficultés de trésorerie**.

Déficit moyen :

- 141 000 €

(👍 - 242 700 € en 2025)

> Pénurie de personnel

78,3 % des Ehpad font actuellement face à un **manque de personnel**, surtout aides-soignants, médecins coordonnateurs et IDE (👎 74 % pour l'exercice 2025).

FOCUS RÉSIDENCE AUTONOMIE

57,8 % des résidences autonomie rencontrent des **difficultés pour remplir leurs logements** (👍 69,4 % en septembre 2025).

Près de **7 %** des résidences autonomie indiquent **une fermeture** (sans échéance précise).

> Résultats prévisionnels pour l'exercice 2026

60 % des résidences autonomie prévoient d'être **déficitaires** (👎 40 % étaient déficitaires en 2025).

Plus d'**1 RA sur 2** (53,3 %) a perçu **des aides financières** pour limiter ou compenser un déficit en 2026 (👍 contre 34,3 % en 2025).

59,3 % des résidences autonomie déficitaires déclarent **ne pas disposer de réserves de compensation suffisantes** pour couvrir leur éventuel déficit.

Taux d'occupation moyen :

93,1 %

(👎 95 % en 2025)

Déficit moyen :

- 41 000 €

(👍 - 49 000 € en 2025)

> Pénurie de personnel

28,9 % des résidences autonomie font actuellement face à un **manque de personnel**, principalement des agents de service et des cuisiniers (👍 31,5 % pour l'exercice 2025).

FOCUS SERVICE AUTONOMIE À DOMICILE

> Résultats prévisionnels pour l'exercice 2026

61,5 % prévoient d'être **déficitaires** (👎 28,6 % l'étaient en 2025).

38,5 % des services ont bénéficié **d'aides financières** pour limiter ou compenser un déficit en 2026.

La moitié des SAD déficitaires déclare **ne pas disposer de réserves** de compensation suffisantes pour couvrir leur éventuel déficit en 2026.

Déficit moyen :

- 126 000 €

(👎 - 106 000 € en 2025)

> Pénurie de personnel

76,9 % font actuellement face à un **manque de personnel** (👎 64,2 % pour l'exercice 2025), majoritairement des aides-soignants. En moyenne, cela correspond à **5,8 ETP vacants**.

69,2 % des services ont été contraints de **refuser des accompagnements** par manque de personnel en 2026.

SAD aide :

Tarif horaire moyen :
26,8 € / heure

Ssiad :

Taux d'occupation moyen :
82,9 %

La dotation de coordination reste largement
non versée : 2/3 des SAD aide et soins
ne l'ont pas perçue pour 2026.

Ensemble, donnons plus de vie à leurs jours

in X f y o fnaDEPA.com