



Mezi
MAORE
GroupesOS

PROJET STRATÉGIQUE ASSOCIATIF

2026 - 2031



ÉTHIQUE

SOLIDARITÉ

BIENVEILLANCE

ENGAGEMENT

HUMANISME

RESPECT



NAM KARIBOU!



Table des matières

PAGE 4

**PSA 2026-2031 :
une démarche
concertée
et partagée**

PAGE 6

**Mlezi Maore, un
enracinement
territorial et une
structuration
stratégique**

PAGE 7

**Mlezi Maore,
un bilan
d'engagement
au service des
publics**

PAGE 8

**Mlezi Maore, une
reconnaissance
affirmée et une
gestion fiabilisée**

PAGE 11

**Regard prospectif
sur les enjeux à
l'horizon 2031**

PAGE 18

**Ensemble, faisons
de Mlezi Maore un
acteur stratégique
au service de
Mayotte**

PAGE 20

**Nos valeurs,
nos engagements,
nos missions
et nos axes
d'interventions**

PAGE 24

Nos orientations

PAGE 62

Annexes

Dans le présent document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autre fin que celle d'alléger le texte.

Crédits photos : Lili Dedeye, Jean-Louis Saïz, Salimini Mayotte, Mlezi Maore

Création et conception graphique : agence Torio

Edito

Mlezi Maore entre dans une nouvelle séquence de son histoire. Après plus de deux décennies d'engagement au service des plus vulnérables, l'association se dote d'un nouveau Projet Stratégique Associatif 2026-2031, fruit d'une dynamique de réflexion collective, lucide, exigeante et profondément ancrée dans la réalité mahoraise.

Mayotte traverse une période complexe, marquée par des défis structurels majeurs, mais aussi par une formidable capacité de résilience et d'inventivité sociale. Dans ce contexte instable, où les besoins s'intensifient sans que les réponses publiques soient toujours à la hauteur, le rôle de Mlezi Maore est plus que jamais déterminant. Nous avons une responsabilité : celle de tenir notre cap, d'incarner une action sociale ambitieuse, éthique et inclusive, capable de répondre avec rigueur, humanité et créativité aux enjeux de notre territoire.

Ce projet stratégique porte une ambition forte : consolider notre gouvernance, moderniser notre pilotage, et bâtir un modèle de management agile et durable, fondé sur la coopération, la responsabilité partagée et la confiance. Il s'agit de mieux structurer l'action, de donner aux équipes les moyens d'agir, et de clarifier nos finalités collectives.

Il réaffirme également notre engagement en faveur de prestations de qualité, innovantes, individualisées, inclusives, capables de sécuriser les parcours des personnes que nous accompagnons. Ces engagements sont le prolongement de nos convictions : chaque situation mérite une réponse adaptée, chaque personne a droit à un accompagnement digne et respectueux.

**“Kila mtru ana haki ya hikima,
kila mkayo ina djawabou layo.”**

**“Chaque personne a droit à la dignité,
chaque situation mérite une réponse.”**

Les valeurs fondatrices de Mlezi Maore sont ici pleinement réaffirmées : l'humanisme, la bienveillance, l'éthique, l'exemplarité, la solidarité. Elles ne peuvent rester théoriques. Elles doivent guider nos pratiques, structurer nos choix, irriguer notre culture d'organisation.

Ce projet stratégique vise aussi à affirmer la place de Mlezi Maore dans la société mahoraise, comme acteur de lien, de plaidoyer, de veille et d'innovation. Dans un dialogue permanent avec les autorités de contrôle, les partenaires publics, les acteurs de terrain et la société civile, nous devons faire entendre une voix associative forte, audible, et responsable. Cette visibilité est essentielle : elle est gage de transparence, de légitimité, et d'impact.

Il se fonde sur quatre orientations :

1. Moderniser la gouvernance par une optimisation du pilotage centrée sur la qualité
2. Garantir un accompagnement global, inclusif et éthique
3. Décloisonner l'action sociale par des plateformes thématiques
4. Incarner un modèle associatif responsable et innovant

Enfin, ce projet est un appel à l'unité. Il engage chaque membre de Mlezi Maore : salariés, bénévoles et administrateur, à faire corps autour d'une vision partagée, à assumer sa part de responsabilité, et à contribuer à la construction d'une société plus inclusive, plus protectrice, plus juste.



Guylaine CHAUVIN
Vice-Présidente en charge
de la Jeunesse au Groupe SOS



Mohamed ZOUBERT
Président de Mlezi Maore

PSA 2026-2031 : Une démarche concertée et partagée

Les fondements du projet stratégique associatif

Le Projet Stratégique Associatif (PSA) est la boussole de Mlezi Maore pour la période 2026-2031.

Il définit les grandes orientations de l'association, ses valeurs fondamentales, et ses priorités d'action pour répondre aux enjeux du territoire mahorais.

Conçu dans une démarche participative avec les équipes, les partenaires et les parties prenantes, il permet de :

- mettre l'usager au centre de toute action,
- renforcer la cohérence des actions,
- donner du sens aux missions de chacun,
- inscrire notre engagement dans la durée, en s'adaptant aux réalités et à l'évolution des politiques publiques

Le PSA engage Mlezi Maore et l'ensemble de ses salariés dans un projet collectif, structuré et porteur de transformation sociale. Il mobilise tout l'encadrement, depuis les

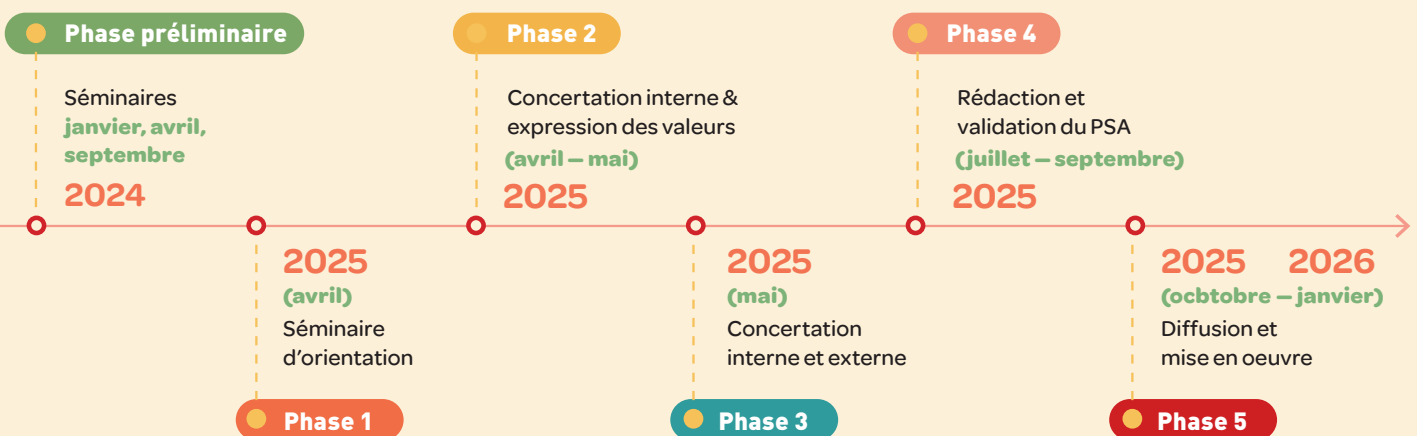
chefs de service et responsables jusqu'aux directions des établissements et à la direction générale. Il fera l'objet d'une évaluation continue, afin d'ajuster les actions au plus près des réalités du terrain et des besoins des publics accompagnés dans un PSO.

Le PSA se décline annuellement dans un Projet Stratégique Opérationnel (PSO) afin d'en assurer une mise en œuvre efficace, une évaluation et une actualisation des objectifs annuels. Le PSO est une feuille de route annuelle, adaptée et contextualisée aux enjeux immédiats.

Les étapes de l'élaboration du projet stratégique associatif

Le Projet Stratégique Associatif 2026-2031 a été élaboré à partir d'une concertation générale impliquant l'ensemble des personnels, cadres et représentants du CSE.

Il s'appuie sur des temps collectifs structurants — séminaire stratégique, ateliers de terrain et échanges avec les partenaires — pour construire une vision partagée des priorités à venir.





Atelier
Office de Recherche
et de Conseil

SSSS
EVARS

MLEZI MAORE : Un enracinement territorial et une structuration stratégique

Un enracinement territorial fort, une structuration progressive

Depuis plus de deux décennies, Mlezi Maore agit au service des populations les plus vulnérables de Mayotte. Issue de la fusion en 2016 des associations TOIOUSSI (2002) et TAMA (2003), l'association s'est progressivement consolidée en devenant un acteur central de la cohésion sociale et médico-sociale du territoire.

En rejoignant le Groupe SOS dès 2009, elle a bénéficié d'un appui structurant tout en affirmant une gouvernance locale adaptée aux réalités mahoraises.

Ce processus de consolidation s'est traduit par la mise en œuvre de projets d'envergure, le développement de nouveaux établissements, et l'ancrage de valeurs fortes : solidarité, respect, qualité, innovation, singularité et éthique. Ces fondations ont été renforcées par l'adoption en 2021 du tout premier "Projet Stratégique et Associatif (PSA) 2021-2025», qui a marqué un tournant décisif pour l'association.

Le PSA 2020-2025 : un acte fondateur

Premier document stratégique global de l'association, le PSA 2021-2025 a permis de formaliser une vision partagée, d'organiser les priorités d'action et de structurer l'intervention de l'association autour de 4 axes stratégiques et 1 axe transversal :

- Développer le pouvoir d'agir et assurer à chacun un parcours adapté à sa situation ;
- Accompagner les salariés dans la réalisation de leur mission ;
- Poursuivre notre engagement auprès des habitants du territoire et s'inscrire dans une démarche qualité et de responsabilité sociale affirmée ;
- Soutenir la vie associative mahoraise ;
- Déployer une communication au service des projets (axe transversal).

Ce cadre stratégique a guidé le développement de l'association dans un contexte à la fois porteur (reconnaissance institutionnelle, soutien de partenaires) et contraint (pression démographique, tensions sécuritaires, catastrophes naturelles, pénurie de professionnels).



MLEZI MAORE : Un bilan d'engagement au service des publics

Un bilan global et enrichi sur la période 2021-2025

Une organisation renforcée, une gouvernance clarifiée

La réorganisation en pôles métiers a permis une meilleure lisibilité interne, une coordination renforcée et un pilotage plus fluide des actions. Des circuits de décision ont été clarifiés, les fonctions support ont été consolidées et les pratiques managériales ont évolué vers plus de responsabilisation et de transversalité.

Cependant, des marges de progression persistent : la territorialisation de l'action doit encore être pleinement opérante, la lisibilité externe de l'organisation reste perfectible, et l'agilité de la gouvernance pourrait être améliorée dans un environnement mouvant.

Une montée en charge opérationnelle et une diversification des publics

La période a vu une expansion significative des dispositifs :

- Dispositif de mise à l'abri EMA Zawya ;
- Service de réunification familiale pour les MNA ;
- Ouverture de structures médico-sociales (CAMSP, DIME) ;
- Lancement de l'auto-école sociale et solidaire ;
- Déploiement d'actions ciblées vers les jeunes en situation de décrochage ou d'exclusion.

Un engagement professionnel constant malgré les fragilités des ressources humaines

Les salarié-e-s sont resté-e-s mobilisé-e-s malgré un turnover élevé, une tension forte sur certains métiers et un contexte de sous-dotation chronique à Mayotte. L'association

a poursuivi ses efforts de valorisation : journées des équipes, actions de formation, communication interne, développement d'espaces collectifs d'échange.

Des axes restent à consolider, notamment :

- Une politique de recrutement anticipatrice ;
- L'amélioration des conditions de travail dans certaines structures ;
- La fidélisation durable des équipes.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

7 424 personnes accompagnées sur l'année 2022	Près de 50 établissements et services répartis sur le territoire
144 000 personnes sensibilisées dans le cadre des actions collectives	Plus de 700 salarié-e-s mobilisé-e-s fin 2024

Ces chiffres attestent de la place centrale qu'occupe aujourd'hui Mlezi Maore dans le paysage social mahorais.

Une culture de l'évaluation encore en construction

Le PSA a enclenché une dynamique d'amélioration continue, notamment via :

- Le déploiement d'outils de suivi ;
- L'appropriation progressive d'indicateurs ;
- L'initiation de démarches qualité.

Mais cette culture reste encore émergente. Il s'agira de renforcer la traçabilité des actions, la mesure de l'impact social, et la capitalisation des pratiques innovantes dans le prochain cycle stratégique.

MLEZI MAORE : Une reconnaissance affirmée et une gestion fiabilisée

Le positionnement de Mlezi Maore : un leadership structurant mais parfois mal perçu

Mlezi Maore a affirmé sa place de "leader associatif" sur le territoire, reconnu pour son professionnalisme, son ancrage local et sa capacité d'innovation. Cette reconnaissance s'est traduite par :

- Des collaborations étroites avec les services de l'État (notamment l'ARS, la DEETS, la DRAJES, la DRDFE, le Conseil Départemental, en particulier la DPE), l'autorité judiciaire, la PJJ, le SPIP, le Rectorat et la CSSM.
- Des coopérations avec les acteurs opérationnels : le RSMA, la police nationale et la gendarmerie, la Mission locale, France Travail, l'Université de Mayotte, les services académiques, la MDPH, la CRESS et le tissu associatif.
- Des partenariats privés (Fondations, Organisations Patronales, Groupe La Poste)

- Des participations à des espaces de concertation et de co-construction de politiques publiques
- Une visibilité renforcée (visites ministérielles, colloques, événements à rayonnement 7 national).

Ce leadership s'est également exercé au service du renforcement du tissu associatif local, notamment via un dispositif de soutien à la vie associative, destiné à accompagner les petites structures du territoire dans leur structuration et leur montée en qualité.

Pour autant, l'image de Mlezi Maore demeure ambivalente : si l'association est identifiée comme un acteur incontournable, elle pâtit aussi d'une perception partielle, parfois négative, liée à une méconnaissance de ses missions, à une communication encore trop institutionnelle, ou à des représentations ancrées sur son envergure. Cette réalité appelle à renforcer les actions de visibilité, de lisibilité et de pédagogie autour de l'utilité sociale de l'association et de ses impacts réels dans le quotidien des Mahorais.



La gestion financière : stabilité et limites

L'association a su préserver un équilibre financier global, malgré :

- Une forte croissance de l'activité ;
- Des retards de financements publics ;
- Un contexte de tension sur les budgets sociaux et médico-sociaux.

Des avancées notables sont à souligner :

- Une répartition plus lisible des budgets par pôles ;
- Une diversification des ressources (appels à projets, financements européens, partenariats) ;
- Une sécurisation progressive des équilibres comptables.

Les processus internes de pilotage financier demeurent à structurer. Les outils de traçabilité, les procédures de gestion budgétaire, la lisibilité des imputations doivent encore être consolidés.

Une meilleure articulation entre stratégie, finance et opérationnel est indispensable pour pérenniser les actions.

CARTE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES AU 31 DÉCEMBRE 2022



Vers 2026-2031 : transformer les essais, consolider les acquis, répondre aux défis, assumer un rôle moteur

Face à la nécessité de préparer l'avenir, l'année 2024 a été une année transitoire permettant d'enclencher une dynamique démarche projet :

- De prolonger certaines dynamiques du PSA 2021–2025 ;
- De tester de nouveaux outils (plateformes, gouvernance collaborative, culture d'impact) ;
- De dégager les grands axes du prochain projet stratégique, en lien avec les constats du terrain.

Cette année charnière a ainsi préparé les bases du nouveau cycle stratégique 2026–2031.

Le bilan 2020–2025 est celui d'une **montée en puissance** de l'association, mais aussi d'une plus grande exposition aux contraintes organisationnelles accentuées par celles du territoire.

Il met en évidence :

- La nécessité de décloisonner les actions et de renforcer les logiques de parcours ;
- L'urgence d'une gouvernance territorialisée, lisible et agile ;
- L'importance d'une politique RH et finance plus robuste et préventive ;
- Le besoin d'ancrer une culture d'évaluation partagée ;
- La responsabilité de Mlezi Maore dans la structuration de l'écosystème associatif mahorais ;
- Le recentrage sur les piliers : Enfance et Jeunesse, Autonomie et Handicap, Insertion, Hébergement



Regard prospectif sur les enjeux à l'horizon 2031

Le Projet Stratégique Associatif de Mlezi Maore s'inscrit dans un contexte de refondation sans précédent pour Mayotte, engagée par l'État et les collectivités locales pour bâtir **une île plus solidaire, plus inclusive, mieux préparée aux défis de demain et en capacité de répondre efficacement aux différentes ruptures.**

Les orientations issues du Comité interministériel des Outre-mer, de la loi de programmation pour la refondation de Mayotte (août 2025) et du plan quinquennal de développement de Mayotte dessinent un cap clair : **protéger les populations, améliorer l'accès aux biens et services essentiels, valoriser la biodiversité et renforcer l'attractivité du territoire à l'horizon 2031.**

Dans cette dynamique, Mlezi Maore affirme son rôle d'acteur clé de la cohésion sociale. Forte de son ancrage local et de son expertise de terrain, l'association anticipe les mutations

qui affectent le territoire : **croissance démographique rapide, précarité persistante, vieillissement de la population et impacts croissants du changement climatique.**

Filiale locale du Groupe SOS, qui l'accompagne dans la consolidation de ses modèles d'action et de gouvernance, Mlezi Maore renforce sa capacité à innover, à mutualiser ses ressources et à inscrire durablement son action dans le développement territorial de Mayotte.

Ce regard prospectif propose une stratégie en réponse aux grands enjeux à venir et trace les orientations qui guideront les décisions stratégiques de Mlezi Maore au cours des cinq prochaines années.

Il traduit la volonté de l'association **d'anticiper les transformations sociales, économiques et environnementales afin de les intégrer dans ses pratiques et ses modèles d'intervention.**

Trois dimensions structurent cette analyse :



1 Les risques sociaux,

liés à la démographie, à l'éducation, l'insertion des jeunes et à la cohésion territoriale ;



3 Les risques économiques,

touchant à la soutenabilité et à la transformation des modèles associatifs ;



2 Les risques environnementaux et climatiques,

qui redéfinissent les conditions d'intervention et la résilience collective



Diagnostic stratégique

Avec 310 000 habitants recensés en 2023 et une croissance annuelle estimée à 3,8 %, Mayotte présente la démographie **la plus dynamique de France** (Insee, 2023). Cette évolution, portée à la fois par une natalité élevée et une immigration continue, bouleverse les équilibres sociaux et exerce une pression considérable sur les infrastructures, les services publics et les politiques sociales.

Dans le cadre du plan quinquennal de développement de Mayotte, la question de l'attractivité du territoire se pose avec acuité, notamment dans les métiers paramédicaux, où les besoins en main-d'œuvre locale sont importants mais encore peu satisfaits. Ce déficit d'attractivité professionnelle touche particulièrement **les jeunes (métiers du tertiaire et de l'artisanat) et les personnes en situation de vulnérabilité**, souvent éloignés des filières de formation et des dispositifs d'insertion.

Le taux de chômage atteint **37 %**, et même **46 %** chez les 15-29 ans, tandis que le taux d'emploi demeure inférieur à 32 % pour les 15-64 ans. Ces indicateurs révèlent une fragilité structurelle du tissu économique local, un accès limité à l'emploi formel et des débouchés insuffisants pour les jeunes, notamment pour ceux en situation irrégulière ou sortis précocement du système scolaire.

Dans ce contexte, Mlezi Maore doit renforcer son rôle d'acteur de cohésion et d'inclusion, en développant **des dispositifs capables de répondre à la massification des besoins éducatifs et d'insertion**. L'enjeu est double : garantir à chaque jeune un parcours de formation ou d'accompagnement adapté, qu'il relève du droit commun ou d'un dispositif spécifique ; et imaginer des alternatives éducatives et d'insertion innovantes, telles que des dispositifs inspirés de l'**EPIDE** (Établissement pour l'insertion dans l'emploi)

ou **des Écoles de la deuxième chance (E2C)**, permettant de réconcilier apprentissage, citoyenneté et employabilité.

Cette réflexion s'accompagne **d'un travail de plaidoyer**, que l'association engagera **dès 2026**, sur la question de la massification et de la jeunesse à Mayotte, afin de formuler des préconisations partagées avec les acteurs institutionnels et associatifs.

Le manque de solutions de logements adaptés, d'hébergement et d'accompagnement à l'autonomie pour la jeunesse, et plus particulièrement pour les jeunes travailleurs, constitue également un enjeu majeur. Mlezi Maore engagera une réflexion opérationnelle sur la création de structures adaptées, articulant **logement, accompagnement social et insertion professionnelle**, afin d'être en capacité d'y répondre dès que les conditions de partenariat et de financement seront réunies.

Parallèlement, le **vieillessement progressif de la population** impose d'anticiper **de nouvelles formes de prise en charge et de services à la personne**. L'association entend s'inscrire dans les réflexions de politiques publiques sur le bien vieillir à Mayotte, en favorisant la qualité, la dignité et la continuité des accompagnements pour les personnes âgées.

Elle souhaite également imaginer des lieux d'accompagnement ouverts aux personnes en situation de vulnérabilité et de précarité, **afin d'éviter les ruptures de parcours, de préserver les liens familiaux et de garantir une inclusion sociale**.

Ces orientations s'inscrivent pleinement dans le cadre du plan quinquennal, qui soutient **la création de dispositifs d'hébergement inclusifs et la structuration de parcours d'autonomie adaptés aux jeunes, aux familles et aux personnes en perte d'autonomie**.

Préconisations stratégiques

- ✓ Renforcer l'accompagnement des jeunes
- ✓ Développer des programmes individualisés, des dispositifs de médiation et des partenariats éducatifs et institutionnels (y compris à l'échelle européenne, via des projets tels qu'Erasmus+) et l'intégration sous régionale dans l'océan indien.
- ✓ Soutenir l'intégration sociale et la cohésion territoriale
- ✓ Favoriser l'accès aux droits, consolider les liens sociaux et promouvoir la participation citoyenne.
- ✓ Développer la prévention et la veille sociale
- ✓ Mettre en place des dispositifs d'alerte et d'observation des fragilités locales, en s'appuyant sur les représentants territoriaux et la Direction Ressource Métiers de Mlezi Maore.
- ✓ Renforcer les partenariats et la gouvernance territoriale
- ✓ Structurer les collaborations avec les collectivités locales, les services de l'État et les acteurs associatifs, dans une logique de gouvernance partagée et de proximité.





RISQUE ENVIRONNEMENTAL ET CLIMATIQUE

Diagnostic stratégique

Située au cœur du canal du Mozambique, Mayotte est exposée à de multiples risques naturels : séismes, cyclones, érosion côtière, montée du niveau marin et mouvements de terrain. Depuis 2018, la formation d'un volcan sous-marin a illustré la vulnérabilité géologique du territoire et la nécessité d'une vigilance accrue. Le changement climatique accentue ces menaces : la température moyenne a augmenté de 1,4°C en quarante ans, le niveau de la mer s'élève deux fois plus vite que la moyenne mondiale et la fréquence des fortes chaleurs a doublé (Météo-France, 2024).

Parallèlement, la dégradation rapide des milieux naturels fragilise les équilibres écologiques et sociaux. La disparition de près de 40 % des mangroves en vingt ans, la déforestation, la pollution des eaux et la production de plus de 100 000 tonnes de déchets par an exercent une pression croissante sur les ressources naturelles. Ces mutations menacent directement les conditions de vie des habitants et l'exercice des missions sociales de terrain.

Le territoire mahorais occupe par ailleurs une place stratégique dans l'océan Indien, au sein d'une zone économique exclusive (ZEE) qui représente près de 40 % de l'économie bleue européenne. Dans la continuité du plan quinquennal de développement de Mayotte, Mlezi Maore engage une réflexion sur la contribution de l'économie bleue et de la réserve d'emploi locale à la création d'opportunités durables pour les Mahorais, notamment dans les filières liées à la mer, à la biodiversité et à la transition écologique.

Le plan quinquennal consacre un axe fort à la protection de la biodiversité, à la gestion durable du littoral et à la prévention des risques naturels. Il encourage la mise en œuvre d'actions locales de reboisement,

de restauration des écosystèmes, de traitement des déchets et de valorisation des ressources marines. Ces orientations trouvent un écho direct dans les actions de Mlezi Maore, qui entend articuler ses projets d'insertion, d'aménagement et d'éducation à l'environnement avec les priorités territoriales fixées par ce cadre.

Pour Mlezi Maore, la transition écologique et la résilience environnementale ne se limitent pas à une approche technique : elles relèvent aussi d'un enjeu de justice sociale. La conception de ses plateformes et de ses projets immobiliers devra s'inscrire dans le respect des limites planétaires et d'une éco-responsabilité citoyenne, en intégrant la culture du risque et la sobriété environnementale dans toutes ses pratiques. Cette démarche s'inspire notamment des initiatives internationales de reconstruction durable, comme celles portées par Build Change, qui démontrent la sécurité, la résilience et la durabilité du bâti face aux catastrophes naturelles.



Préconisations stratégiques

Intégrer la résilience environnementale dans la stratégie associative

- ✓ Inclure la gestion des risques dans tous les plans d'activité et former les équipes à la culture du risque. Cible 2031 : 100 % des pôles dotés d'un plan de continuité d'activité prenant en compte les aléas naturels.

Réduire l'empreinte écologique de Mlezi Maore

- ✓ Mettre en œuvre un plan de transition écologique incluant la gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets et de la mobilité.

Sensibiliser les publics aux enjeux climatiques

- ✓ Organiser des ateliers de prévention et intégrer la dimension environnementale dans les parcours éducatifs et d'insertion.

Renforcer la coopération territoriale face aux risques naturels

- ✓ Participer activement aux dispositifs ORSEC et co-construire des projets de prévention avec la DEALM, l'AFPCNT et les communes. Cible 2031 : Mlezi Maore reconnu comme acteur clé du réseau territorial de gestion des risques.

Développer des projets pilotes d'adaptation et de restauration écologique

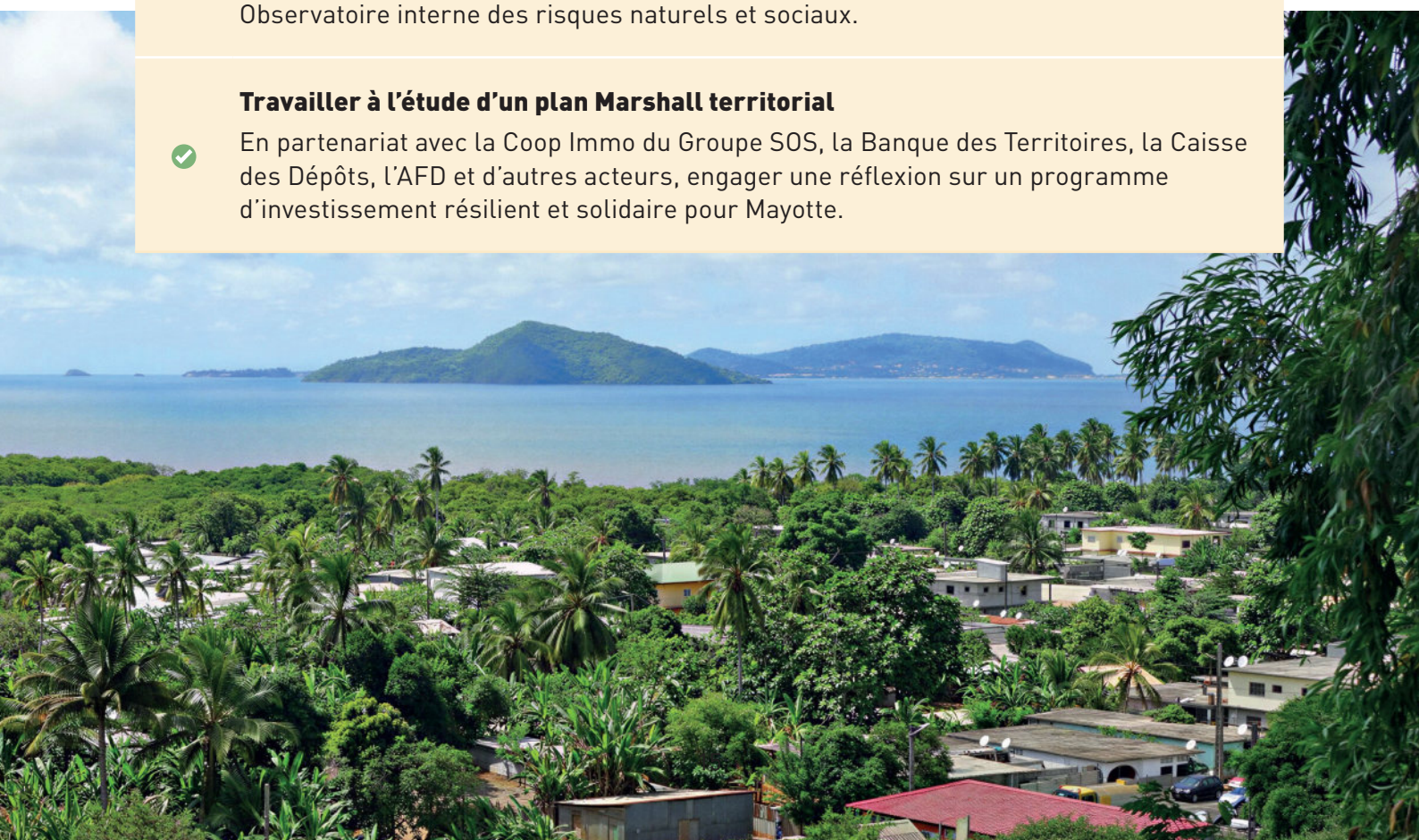
- ✓ Mettre en œuvre des actions concrètes de reboisement, de compostage et de gestion durable de l'eau, notamment en lien avec les activités d'insertion.

Créer un dispositif interne d'observation et de diagnostic territorial des risques

- ✓ Chaque représentation territoriale réalisera un diagnostic annuel alimentant un Observatoire interne des risques naturels et sociaux.

Travailler à l'étude d'un plan Marshall territorial

- ✓ En partenariat avec la Coop Immo du Groupe SOS, la Banque des Territoires, la Caisse des Dépôts, l'AFD et d'autres acteurs, engager une réflexion sur un programme d'investissement résilient et solidaire pour Mayotte.





RISQUE ECONOMIQUE

Diagnostic stratégique

Le contexte économique mondial se caractérise par un recul généralisé des financements publics et internationaux destinés au secteur social et médico-social. Cette tendance affecte directement les organisations de l'économie sociale et solidaire, dont la viabilité dépend encore majoritairement de la commande publique.

En France, la Cour des comptes relève une baisse de 18,8 % des crédits alloués à la santé entre 2023 et 2024, dont -35,3 % pour la prévention sanitaire. Selon Abdelali FAHIM, spécialiste de l'économie de l'insertion, « 2026 s'annonce comme une année noire pour les acteurs de la lutte contre la précarité », avec une réduction estimée de 14 % des aides au poste. En outre les fédérations nationales associatives alertent sur la fragilisation du secteur et la démotivation des professionnels.

Un risque de faillite et de décroissance pour les organisations à financement public favorisant la déprofessionnalisation. De ce fait, nos organisations sont dans l'obligation de consolider les modèles économiques.

À l'échelle internationale, la dissolution de l'USAID, ancien principal bailleur mondial (42 milliards de dollars en 2023), et la contraction de 9 à 17 % de l'aide publique au développement (OCDE, 2025) témoignent d'un désengagement global des soutiens économiques au secteur associatif et humanitaire.

À Mayotte, ces évolutions s'ajoutent à une économie locale déjà fragile, marquée par une dépendance structurelle aux financements publics, une faible diversification des activités et une dynamique d'investissement encore limitée. Ce contexte renforce la nécessité, pour Mlezi Maore, de concevoir des modèles économiques viables et durables, capables de soutenir la création d'emplois, de maintenir la qualité des prestations et d'encourager l'innovation sociale.

L'économie sociale et solidaire (ESS) représente à Mayotte environ 14 % des

entreprises et 16% du secteur privé, soit plus de 2 000 salariés. Avec environ 700 collaborateurs, Mlezi Maore concentre à elle seule près de 35 % des emplois du secteur, confirmant son rôle de premier acteur associatif du territoire. L'association contribue activement à l'insertion, à la cohésion sociale et au développement local, mais demeure exposée à des risques financiers qui limitent sa capacité d'investissement, d'innovation et de pérennisation des services rendus à la population.

Ces enjeux économiques s'inscrivent dans les priorités du plan quinquennal de développement de Mayotte, qui appelle à renforcer la diversification des modèles économiques et à développer des leviers d'emploi locaux et durables. Ce plan met l'accent sur la montée en puissance de l'économie bleue et verte, la structuration d'une réserve d'emploi locale, et la consolidation des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme piliers du développement territorial.

Dans cette perspective, Mlezi Maore a vocation à devenir un acteur pivot de cette transition économique inclusive, en articulant ses activités sociales avec les opportunités offertes par le développement de nouvelles filières d'avenir Transition énergétique .

La première obligation de l'association est ainsi de construire des modèles économiques stables, durables et créateurs de valeur, afin d'assurer la pérennité des emplois et la continuité des services rendus aux publics, tout en favorisant l'expérimentation et l'innovation dans ses pratiques.

L'association doit ainsi engager une stratégie de résilience économique, articulée autour de trois axes : la diversification des ressources, la consolidation de partenariats durables et la mutualisation des moyens à l'échelle territoriale.

Préconisations stratégiques

Diversifier et sécuriser les sources de financement

- ✓ En complément des financements publics, développer des partenariats privés, des conventions pluriannuelles et des financements européens. Créer une cellule dédiée à l'ingénierie financière, élaborer une stratégie de mécénat et consolider les relations avec les bailleurs institutionnels.

Consolider la soutenabilité économique de l'association

- ✓ Développer des activités génératrices de revenus dans le cadre de l'ESS et soutenir l'émergence de projets socio-économiques territoriaux, à l'image d'initiatives inspirées du modèle Altermundi du Groupe SOS, combinant utilité sociale et performance économique.

Mutualiser les ressources avec les acteurs locaux

- ✓ Développer des groupements d'achats, des coopérations inter-associatives et des dynamiques de solidarité de territoire, notamment au sein du réseau RIAM, afin d'optimiser les coûts et de renforcer la cohésion du tissu associatif mahorais.

L'analyse croisée des risques sociétaux, économiques et environnementaux met en lumière l'ampleur des transformations que connaît Mayotte. Ces mutations – démographiques, sociales, climatiques et financières – redéfinissent les conditions d'intervention des acteurs publics et associatifs, tout en appelant à des réponses plus intégrées, plus résilientes et plus ancrées dans la réalité des territoires.

Face à ces défis, Mlezi Maore affirme sa volonté d'agir comme un acteur structurant de la refondation de Mayotte. Son engagement repose sur une approche globale, conciliant innovation sociale, responsabilité environnementale et

viabilité économique. L'association entend poursuivre le développement d'actions qui allient inclusion, équité et durabilité, en s'appuyant sur la mobilisation de ses équipes et sur la coopération avec l'ensemble des partenaires institutionnels et associatifs.

Cette vision prospective vise à guider les choix stratégiques du prochain cycle 2026–2031. Elle réaffirme la place de Mlezi Maore comme force motrice d'un modèle mahorais de solidarité et de développement durable, capable de conjuguer la réponse aux besoins immédiats et la préparation d'un avenir commun fondé sur la résilience, la cohésion et la dignité.

Ensemble, faisons de Mlezi Maore un acteur stratégique au service de Mayotte

Dans un territoire confronté à une permacrise sociale, économique, structurelle — mais aussi riche d'initiatives et d'énergies collectives, Mlezi Maore choisit de **recentrer son action sur ses métiers socles** afin de renforcer son efficacité et son impact :

- **Protection de l'enfance**
- **Protection des mineurs sous main de justice ou protection administrative**
- **Autonomie de la personne handicapée**
Éducation
- **Insertion et Hébergement** (insertion, urgence, asile...)

Notre ambition : **être un acteur incontournable et agile**, reconnu pour la qualité de ses interventions, sa capacité à innover et sa fidélité à ses engagements. Ce plan stratégique repose sur trois fondations :

1. **Des valeurs incarnées**, vécues au quotidien : humanisme, bienveillance, éthique, respect, engagement, solidarité.
2. **Des principes d'action structurants** : continuité de l'accompagnement, transversalité, non-discrimination, responsabilité, qualité, individualisation, coopération, respect des singularités.
3. **Des missions renforcées**, en réponse aux enjeux réels des Mahorais : santé mentale, handicap, violences, accès au logement, parentalité, justice, environnement.

Ces orientations s'accompagnent de **principes transversaux** qui irriguent l'ensemble de nos activités :

- **Inclusivité** : garantir un accès équitable à nos services, sans distinction ni exclusion.
- **Transition écologique** : intégrer l'éco-responsabilité dans nos pratiques, nos choix d'investissement et nos partenariats.



Hugues MAKENGO
Directeur Général
Mlezi Maore

- **Communication** : Impliquer l'ensemble des salariés et donner des moyens au déploiement des actions de communication sur les dispositifs de Mlezi Maore.

Nous agissons et transformons notre organisation **dans le strict respect des cadres de référence légaux et réglementaires** : Code de l'action sociale et des familles (CASF), Code de la justice pénale des mineurs, Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), Projet régional de santé de l'ARS (PRS), les différentes conventions de gestion. Ces références ne sont pas des contraintes, mais des leviers pour structurer et légitimer notre action en fixant les cadres d'intervention et les publics à accompagner.

Ce **PSA 2026–2031** engage également une transformation organisationnelle profonde :

- Renforcer la gouvernance et le rôle des territoires dans la structuration de l'action. Moderniser nos outils de pilotage et nos modes d'intervention.
- Décloisonner les pratiques au sein de plateformes thématiques.
- Intégrer pleinement une démarche éthique, citoyenne et éco-responsable.
- Intégrer une analyse prospective sur les facteurs externes (limites planétaire, économiques et juridiques...)



Nos valeurs

La performance sociale comme engagement

Pour prendre soin des personnes accompagnées et de ses professionnels, portée par ses valeurs, sans discrimination et dans le respect de l'égalité femmes/hommes, Mlezi Maore déploie des dispositifs innovants en assurant la PERFORMANCE SOCIALE :

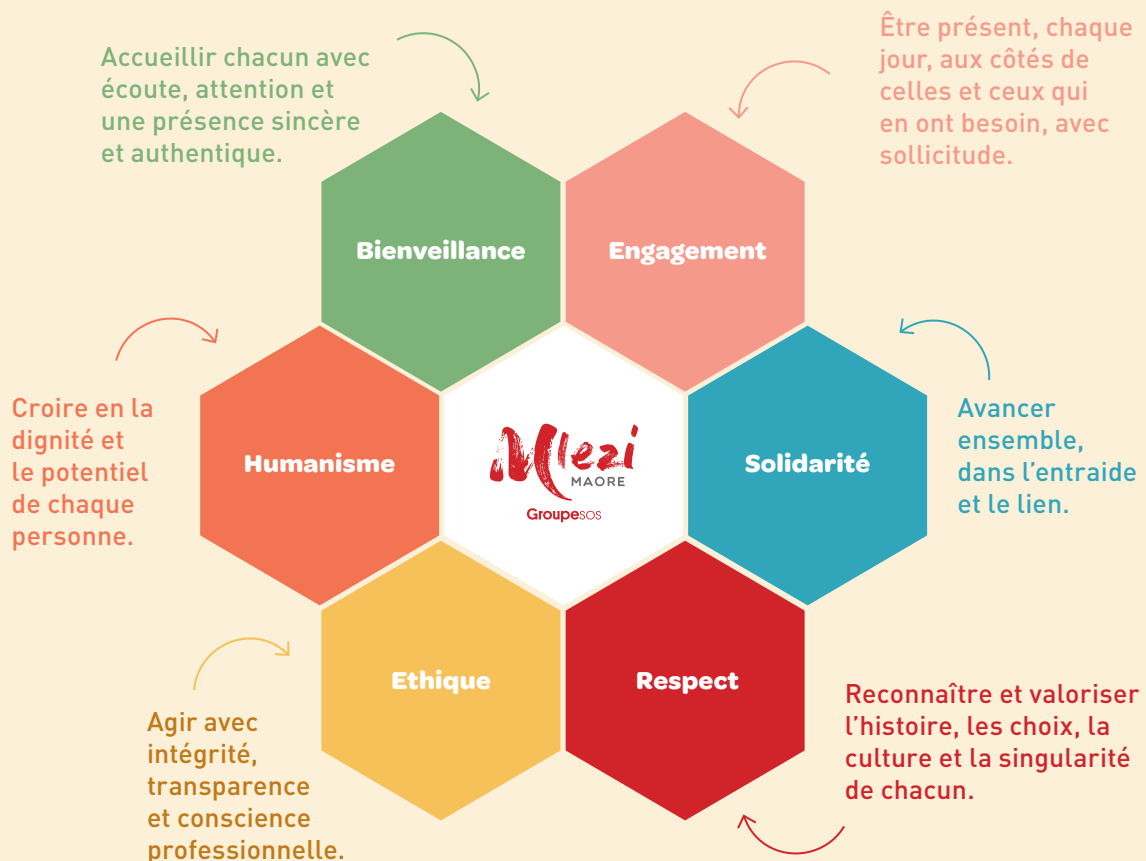
- Mlezi Maore s'engage à mettre en place des indicateurs et une démarche qualité grâce à des moyens adéquats pour construire des objectifs mesurables.
- Mlezi Maore s'engage à instaurer une démarche évaluative de ses processus.
- Mlezi Maore s'engage à une communication globale et transparente, un travail collaboratif, une agilité managériale et une adaptabilité de ses organisations afin d'aboutir à l'efficacité et à l'efficience de son action.

Cet engagement implique que des valeurs, essentielles au travail social et indispensables au respect de l'utilisateur, soient opposables aux salariés de Mlezi Maore.

“L'éthique n'est pas une option; elle est le coeur même de l'organisation.”

Hans Jonas, philosophe

Les valeurs de Mlezi Maore



Nos engagements opérationnels

LA BIENTRAITANCE



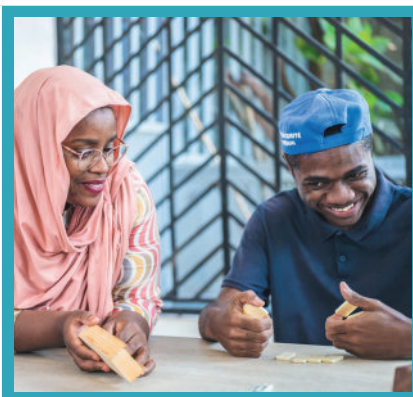
Participation des bénéficiaires au service de l'autodétermination et du développement de leur pouvoir d'agir.



LA NON DISCRIMINATION



Assurer une égalité de traitement pour tous, en refusant toute forme d'exclusion liée à l'origine, au genre, à la situation sociale, administrative ou au handicap.



LA PROBITÉ



Agir avec intégrité, transparence et honnêteté dans toutes les dimensions de notre mission, en respectant les règles éthiques et professionnelles.



LA SINGULARITÉ



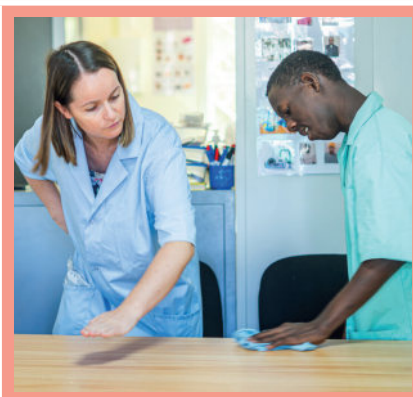
Reconnaître et valoriser l'unicité de chaque personne accompagnée, en adaptant les interventions à ses besoins, ses parcours et ses ressources propres.



LA QUALITÉ



Mettre en œuvre des actions professionnelles rigoureuses, évaluées et améliorées en continu, pour garantir un accompagnement juste et efficace.



L'INNOVATION



Développer des réponses nouvelles et adaptées aux besoins des publics, en tenant compte des réalités du territoire et des évolutions sociales.

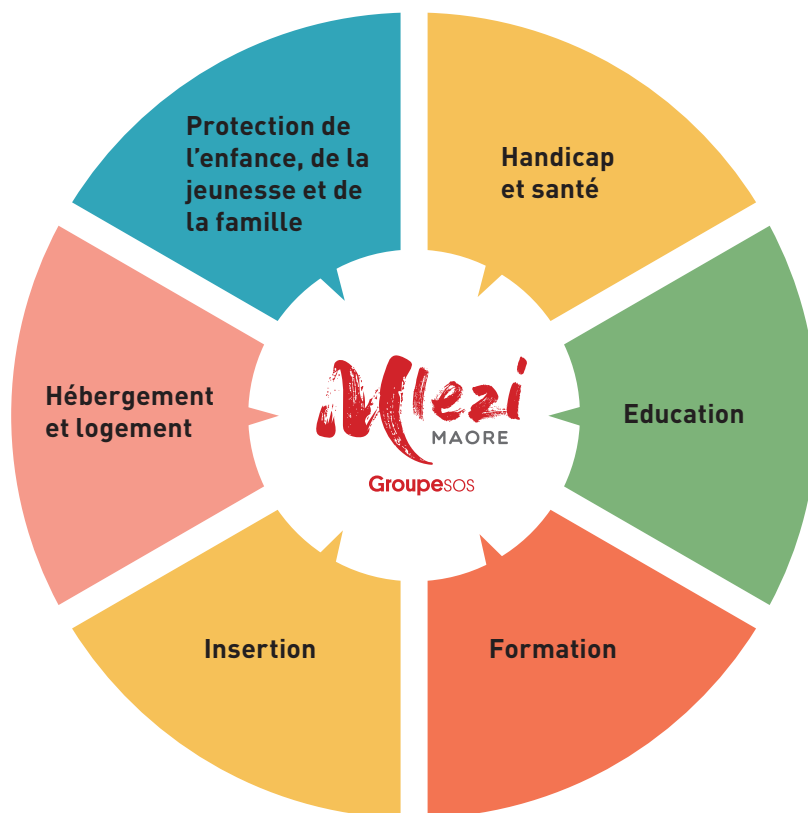


« Prendre soin, ce n'est pas seulement réparer, c'est aussi organiser le monde pour qu'il soit habitable. » Sandra Laugier, philosophe, spécialiste de l'éthique du care

Nos missions

**Mlezi Maore,
un acteur engagé
pour la jeunesse
et la solidarité
à Mayotte**

« Accompagner,
prévenir, guider,
soigner, donner
du sens, former,
insérer » : une
démarche inclusive
au cœur de notre
engagement à Mayotte.



Mlezi Maore, filiale du Groupe SOS, s'inscrit dans une dynamique de solidarité active, d'innovation sociale et de justice sociale à Mayotte, département français le plus jeune, le plus dynamique démographiquement, mais aussi confronté à de nombreux défis sociaux, économiques et environnementaux.

Notre mission : répondre aux besoins fondamentaux des Mahorais dans une logique de dignité et de droits.

Opératrice engagée aux côtés de l'État et des collectivités locales, Mlezi Maore agit sur plusieurs fronts, en complémentarité des services publics. Notre action repose sur une expertise ancrée dans le terrain, une approche transversale et un profond respect des droits humains, en particulier ceux de l'enfant,

conformément à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE), aux lois françaises et aux principes de l'action sociale.

Les expériences de crises "COVID" et "Chido" nous placent **au cœur des urgences** et développent davantage notre réactivité et adaptabilité face aux catastrophes.

**Mlezi Maore, c'est
"Prendre soin de Mayotte"**

Prendre soin, c'est accompagner
les plus vulnérables et lutter contre
toutes formes d'exclusion.

Nos axes d'intervention

MLEZI MAORE prend soin de Mayotte en accompagnant les personnes en situation de vulnérabilité et/ou rencontrant des difficultés sur le territoire.

Handicap et santé

Nous portons des dispositifs d'accueil, d'accompagnement et de soutien pour les personnes en situation de handicap de tout âge, en veillant à leur santé, à leur inclusion sociale, scolaire et professionnelle.

Éducation

MLEZI MAORE œuvre pour la scolarisation des enfants non scolarisés, l'éducation à la santé, à la citoyenneté, à la sexualité, à l'égalité femmes-hommes. Nous accompagnons également les publics dans leurs démarches administratives, juridiques, et sociales.

Protection de l'enfance, de la jeunesse et de la famille

De l'accueil d'urgence à l'accompagnement éducatif renforcé en internat, MLEZI MAORE accompagne les jeunes en difficultés, en danger ou en risque de l'être. Nous mettons à l'abri les mineurs sous protection de justice et administrative.

Nous plaçons l'intérêt supérieur de l'enfant au centre de nos pratiques.

Insertion et formation

À travers des chantiers d'insertion dans les secteurs agricoles, forestiers, du bâtiment, ainsi que des structures innovantes telles que le garage et l'auto-école solidaires, nous proposons des parcours d'insertion adaptés aux réalités locales.

Hébergement et logement

Nous mettons en place des dispositifs de mise à l'abri, d'hébergement d'urgence et d'accompagnement global à l'insertion des personnes. Dans le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux, nous proposons des dispositifs adaptés pour assurer des parcours d'hébergement temporaire jusqu'au logement durable.

4 | Orientations

14 Axes

ORIENTATION 1

Moderniser la gouvernance par l'optimisation du pilotage centré sur la qualité

AXE 1

Garantir une organisation agile promouvant une culture managériale de responsabilité, la collégialité et un ancrage territorial

AXE 2

Responsabiliser chaque acteur du circuit de la chaîne de décision et des périmètres d'action

AXE 3

Reformer l'organisation des lignes fonctionnelles et moderniser les outils de pilotage

AXE 4

Favoriser l'adhésion de tous aux valeurs de l'association et les faire vivre au quotidien

ORIENTATION 2

Garantir un accompagnement global, inclusif et innovant

AXE 5

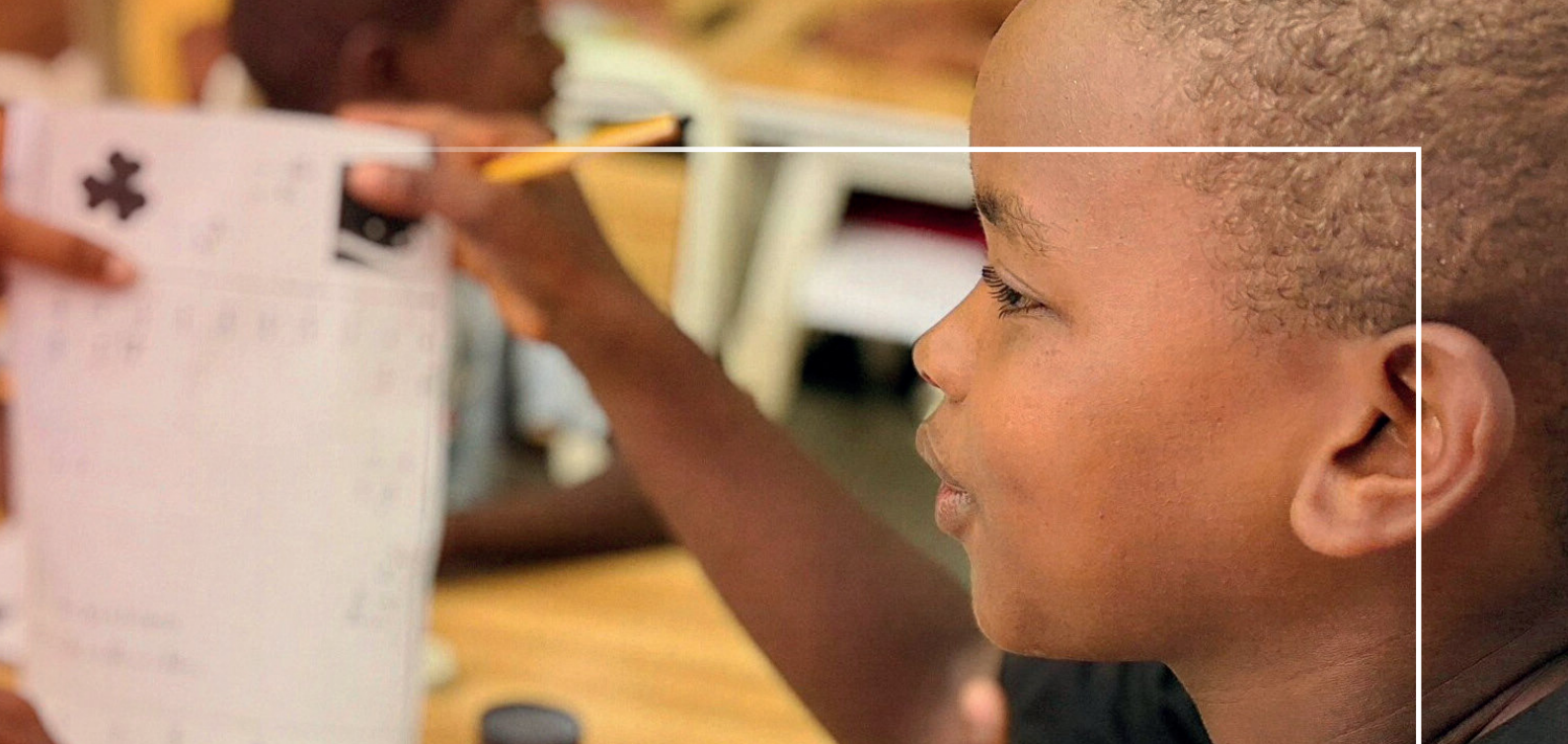
Sécuriser les parcours à travers une approche globale, individualisée et qualitative

AXE 6

Adapter les pratiques et le fonctionnement à l'enjeu de l'évolution permanente des besoins des usagers

AXE 7

Affirmer la transversalité des missions d'accompagnement, de soutien, de prévention, d'insertion et d'inclusion



ORIENTATION 3

Ancrer l'innovation sociale dans les territoires par des plateformes de services dynamiques, modulables et inclusives

AXE 8

Organiser une représentation territoriale dans chaque bassin d'intervention sociale

AXE 9

Planifier la création de plateformes d'action sociale multiservices dans chaque bassin d'intervention sociale

AXE 10

Favoriser l'interdisciplinarité et la coopération entre les établissements et les partenaires au sein de chaque bassin d'intervention sociale

ORIENTATION 4

Incarner un modèle associatif responsable et porteur d'innovation

AXE 11

Renforcer l'engagement éthique, environnemental et citoyen (RSO)

AXE 12

Diversifier les ressources et sécuriser le modèle économique

AXE 13

Garantir la maîtrise des risques

AXE 14

Etre un acteur moteur du développement de l'ESS à Mayotte

ORIENTATION

1

Moderniser la gouvernance par l'optimisation du pilotage centré sur la qualité



ORIENTATION 1

Moderniser la gouvernance
par l'optimisation du pilotage
centré sur la qualité

**AXE
1**

Garantir une organisation agile promouvant une culture managériale de responsabilité, la collégialité et un ancrage territorial

Responsabiliser chaque acteur du circuit de la chaîne de décision et des périmètres d'action

**AXE
2**

**AXE
3**

Reformer l'organisation des lignes fonctionnelles et moderniser les outils de pilotage

Favoriser l'adhésion de tous aux valeurs de l'association et les faire vivre au quotidien

**AXE
4**

AXE
1**Garantir une organisation agile promouvant une culture managériale de responsabilité, la collégialité et un ancrage territorial****Une gouvernance optimale centrée sur des prestations de qualité au bénéfice des usagers**

Face aux enjeux d'évolution institutionnelle et de développement sociétal, Mlezi Maore se doit d'adapter son offre sociale. Elle redéfinit son organisation, à la fois par une territorialisation fondée sur une gouvernance de proximité, mais également par des circuits décisionnels fluidifiés et le renforcement des relais des collectifs des managers locaux.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 1****ENGAGEMENT 1.1**

Affirmer le rôle de la Direction générale, pilote de la stratégie de territorialisation et de l'innovation et garante de la qualité des prestations dans les établissements.

ENGAGEMENT 1.2

Garantir un dialogue annuel de pilotage et d'orientation avec les autorités de contrôle.

ENGAGEMENT 1.3

Améliorer les circuits décisionnels entre les établissements, les fonctions supports et la direction générale.

ENGAGEMENT 1.4

Garantir un accompagnement de qualité à la prise de fonction par du tutorat ou mentorat, tout en assurant la qualité de vie au travail grâce à un dialogue social régulier et collaboratif, appuyé par un management de proximité agile permettant de réduire les tensions de rôle.

ENGAGEMENT 1.5

Consolider les capacités managériales intermédiaires et permettre aux directeurs d'établissements d'assurer un rôle stratégique et opérationnel afin de disposer des moyens pour animer l'ensemble des dispositifs sous leur responsabilité.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Identifier et formaliser les périmètres des secteurs d'intervention et domaines (famille, migrants, CHI, etc.) pour une mise en œuvre courant janvier 2028
- ✓ Désigner des référents territoriaux chargés du pilotage local des secteurs et du lien avec les partenaires institutionnels
- ✓ Élaborer les fiches de mission, niveaux de délégation et organigrammes associés
- ✓ Mettre en place un plan de communication interne/externe pour clarifier le nouveau modèle de gouvernance
- ✓ Mettre en place un comité annuel des financeurs (État, collectivités) (Présentation Bilan n-1 + PSO)

LIVRABLES



La cartographie des secteurs :
juin 2027



Nouvel organigramme de Mlezi
Maore : 1er janvier 2026



Stratégie de communication :
1er décembre 2025

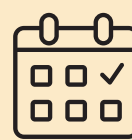
INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de secteurs
territoriaux créés et
opérationnels



Part des dispositifs
couverts par un pilotage
territorialisé



Fréquence des temps de
coordination territoriale
(COPILS, bilans)

**AXE
2****Responsabiliser chaque acteur
du circuit de la chaîne de décision
et des périmètres d'action****“Diriger c'est donner du sens”**

Dans un contexte de développement croissant et de diversification de ses dispositifs pour répondre aux besoins du territoire en adéquation avec la déclinaison locale des politiques publiques, Mlezi Maore engage une démarche de structuration, de modernisation et de clarification de sa gouvernance afin de systématiser le contrôle et l'évaluation des procédures.

L'objectif est de préciser les champs de responsabilité à chaque niveau d'encadrement : opérationnel, stratégique et fonctionnel, afin de sécuriser les pratiques managériales et d'optimiser les circuits décisionnels.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2****ENGAGEMENT 2.1**

Consolider une organisation efficiente avec des responsabilités partagées à chaque niveau de la chaîne décisionnelle.

ENGAGEMENT 2.2

Mettre en place une procédure de contrôle de l'activité mensuel par le reporting grâce au développement et/ou investissement dans des outils performants.

ENGAGEMENT 2.3

Sensibiliser les cadres sur leur rôle d'acteurs dans la chaîne décisionnelle et assurer un accompagnement individualisé.

ENGAGEMENT 2.4

Responsabiliser chaque acteur aux processus de construction et de production des éléments des dialogues de gestion avec les autorités de contrôle, en instaurant des dialogues de pilotage réguliers.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Réaliser un organigramme actualisé des fonctions et responsabilités à tous les niveaux (opérationnel, juridique, stratégique, support)
- ✓ Définir un cadre de délégation clair pour chaque fonction, accompagné de fiches de mission standardisées
- ✓ Évaluer semestriellement les circuits de validation, d'arbitrage et de reporting pour chaque périmètre
- ✓ Mettre en place un guide de gouvernance précisant les rôles, niveaux d'intervention et articulations hiérarchiques

LIVRABLES



Guide des indicateurs de performance :
Décembre 2025



Plan de formation individualisé :
2026-2027 (séminaire de cadre 2x/an)



Guide du pilotage des services et
établissements: Décembre 2026



Plan Stratégique Opérationnel (PSO)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Taux de satisfaction des
managers sur la répartition
des responsabilités



Nombre
de DIAGPIL
annuel



Nombre de cadres
formés au rôle
décisionnel

**AXE
3****Reformer l'organisation des lignes fonctionnelles et moderniser les outils de pilotage**

“L'efficacité c'est faire les choses bien, l'efficience c'est faire les bonnes choses”. Peter Drucker

Mlezi Maore ambitionne de moderniser les outils de pilotage (ressources humaines, comptabilité, services généraux) pour inscrire durablement une culture du résultat, une meilleure communication, et une réforme de l'articulation entre les services support et les opérations .

Cela implique une réorganisation des lignes fonctionnelles pour assurer un service de qualité avec des indicateurs de performance.

Notre organisation doit se préparer aux réformes conséquentes à la convergence sociale.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 3****ENGAGEMENT 3.1**

Clarifier la ligne hiérarchique par une articulation directe DGD-DOP / Directeurs d'établissements.

ENGAGEMENT 3.2

Consolider les articulations entre les lignes hiérarchiques et fonctionnelles par la transformation des directions de pôles en directions Ressources et Métierss, pilote de la formation continue, de l'acquisition d'outils de gestion et leur appropriation.

ENGAGEMENT 3.3

Renforcer le soutien des cadres des services supports par une direction de l'évaluation et l'optimisation des moyens (DEOM).

ENGAGEMENT 3.4

Veiller à la communication interne et fluide entre les différents niveaux d'encadrement de la Direction Générale et des opérations. Et mieux mobiliser les ressources et expertises du Groupe SOS.






ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Systématiser les inventaires et le suivi du patrimoine mobilier et immobilier
- ✓ Déployer des programmes spécifiques aux services support dans le plan de développement de compétences
- ✓ Immersion des professionnels dédiés aux ressources et construction de liens permanents avec les différents secteurs du Groupe SOS
- ✓ COPIL de fonctionnement des services supports (CFSS), 2/an

LIVRABLES



-  Organigramme (décembre 2025)
-  PDC (annuel)
-  Un référentiel métier et ressource (1er janvier 2027)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de CFSS



Existence et diffusion d'un organigramme clair et validé



Baromètre de satisfaction des services et établissements (janvier 2027)

**AXE
4****Favoriser l'adhésion de tous aux valeurs de l'association et les faire vivre au quotidien****“Entreprendre au profit de tous”**

Mlezi Maore engage une phase d'enculturation* fondée sur l'adhésion aux valeurs républicaines portées par le Groupe SOS.

Pour rompre l'exclusion, l'isolement, la précarité et mieux accompagner la vulnérabilité et la fragilité des personnes, il convient que les salariés et intervenants au sein de nos dispositifs adhèrent à ces valeurs.

*Définit le processus de transmission de la culture au sein du groupe

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 4****ENGAGEMENT 4.1**

Affirmer les valeurs de la République comme le socle de toutes nos actions et un repère commun pour tous.

ENGAGEMENT 4.2

Renforcer l'adhésion aux valeurs du Groupe SOS à travers les initiatives de l'association. Les activités du Groupe SOS ont pour volonté de combattre, agir et innover au plus près des besoins des personnes vulnérables, des générations futures et des territoires, afin que chacun et chacune puisse avoir une vie digne, et exercer sa citoyenneté.

ENGAGEMENT 4.3

Engager chaque salarié de Mlezi Maore comme signataire de la charte des valeurs.

ENGAGEMENT 4.4

Mobiliser nos salariés autour des actions citoyennes à destination des usagers et en lien avec nos partenaires.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Intégrer les valeurs dans les fiches de poste, les référentiels métier, les outils d'évaluation interne et les supports à destination des professionnels et des usagers (affiches, livrets, capsules vidéo, projet personnalisé et livret d'accueil)
- ✓ Renforcer et structurer le module "valeurs et posture professionnelle" dans le parcours d'intégration des nouveaux salariés
- ✓ Identifier un pilote et former des référents valeurs et éthique dans chaque établissement et service

LIVRABLES



Charte des valeurs
(Décembre 2025)



Fiches de mission des référents
valeurs et éthique (juin 2026)



Livret d'accueil des encadrants
(module autour de la culture
managériale) (septembre 2026)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre
de référents désignés
et formés



Bilan qualitatif et
quantitatif de la cellule
veille institutionnelle



Nombre
de support
produit



ORIENTATION

2

Garantir un accompagnement global, inclusif et innovant

ORIENTATION 2

Garantir un accompagnement global, inclusif et innovant

**AXE
5**

Sécuriser les parcours à travers une approche globale, individualisée et qualitative.

Renforcer l'ancrage des principes d'équité, de non-discrimination et de respect des droits.

**AXE
6**

**AXE
7**

Renforcer la transversalité entre prévention, soutien, insertion et inclusion.

**AXE
5****Sécuriser les parcours à travers une approche globale, individualisée et qualitative****Mettre l'utilisateur au centre de toutes nos actions.**

Dans la continuité du projet stratégique sortant, Mlezi Maore poursuit une démarche par laquelle les établissements et services planifient et coordonnent l'ensemble des prestations requises pour répondre aux besoins de la personne. Cette démarche s'articule avec la participation active de l'utilisateur et/ou son représentant. En se référant aux valeurs et au projet de service, Mlezi Maore s'engage au respect de la singularité de chaque usager dans un parcours personnalisé.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 5****ENGAGEMENT 5.1**

Développer les « dispositifs intégrés » et les plateformes pour assurer un accompagnement qualitatif répondant à l'individualisation des parcours.

ENGAGEMENT 5.2

Permettre la construction d'une logique de parcours individualisé (travail collaboratif entre les services de Mlezi – pluridisciplinarité des compétences...) et la mobilisation de toutes les ressources.

ENGAGEMENT 5.3

Systématiser le dialogue interne afin de proposer des orientations adaptées et individualisées aux profils des bénéficiaires pour limiter les sorties sèches et prévenir les ruptures.

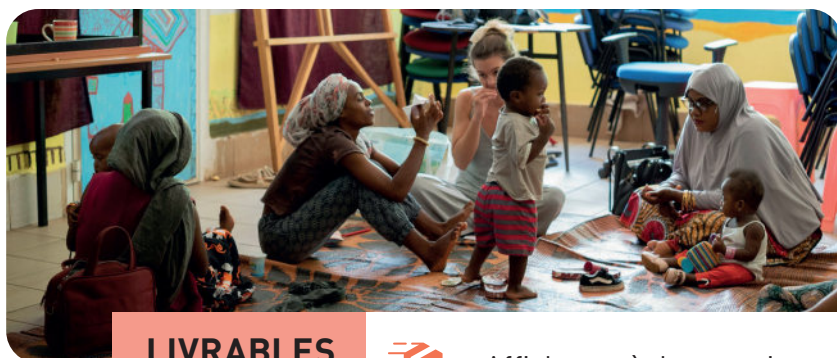
ENGAGEMENT 5.4

Inscrire les salariés dans une démarche de développement des compétences centrée sur les besoins de l'utilisateur.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Systématiser les consultations des usagers
- ✓ Assurer une bonne connaissance des évolutions des métiers et des veilles juridiques par secteurs (protection de l'enfance, justice pénale des mineurs, handicap, hébergements, insertion...).
- ✓ Diffuser plus largement les ressources internes du Groupe SOS
- ✓ Veiller aux affichages réglementaires et au respect de l'application des outils de la loi du 2 janvier 2002 dans chaque établissement
- ✓ Veiller à l'harmonisation du calendrier et à l'actualisation des projets de service et d'établissement



LIVRABLES

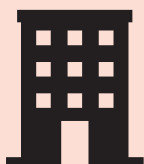


Affichage réglementaires : 31 janvier 2026



Publier une fiche semestrielle avec les différentes ressources (articles, revues, livres, films) sur les secteurs d'intervention (mars - juillet - novembre)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de plateformes et dispositifs intégrés mis en place



Nombre de parcours personnalisés élaborés par an



Réaliser un sondage en 2028

**AXE
6****Adapter les pratiques et le fonctionnement à l'enjeu de l'évolution permanente des besoins des usagers****Promouvoir un environnement de travail de qualité pour les bénéficiaires et les professionnels**

Dans un contexte d'évolution des profils des publics et de l'environnement social, Mlezi Maore s'inscrit dans une démarche d'adaptation des pratiques professionnelles et du fonctionnement des établissements. L'objectif est de centrer nos actions autour des besoins de la personne en prenant en compte sa singularité.

La spécialisation des professionnels garantit des pratiques communes de qualité et la bientraitance dans les établissements.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 6****ENGAGEMENT 6.1**

Renforcer les compétences managériales en instaurant une culture d'encadrement alignée sur les valeurs partagées : la bienveillance, l'intégrité professionnelle et l'éthique de responsabilité.

ENGAGEMENT 6.2

Promouvoir la participation active des usagers dans la vie des établissements et les décisions qui les concernent.

ENGAGEMENT 6.3

Consolider les capacités professionnelles par un plan de formation qui priorise les besoins des bénéficiaires.

ENGAGEMENT 6.4

Mettre en place une veille institutionnelle, des mécanismes de contrôle et de soutien.

ENGAGEMENT 6.5

Actualiser périodiquement la chaîne des valeurs afin de renforcer les connaissances métier.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Plan de formation
- ✓ Systématiser les conseils de vie sociale dans les établissements
- ✓ Renforcer les lieux d'expression et d'échange entre les résidents, les professionnels et la direction dans les établissements et les services
- ✓ Instaurer un livret individuel de compétences (LIC)
- ✓ Renforcer et structurer le module "Droits des usagers" dans le parcours d'intégration des nouveaux salariés
- ✓ Constituer une équipe veille institutionnelle avec les DRM et la Direction de la Communication

LIVRABLES



Livret individuel de compétences (physique / numérisé) : 1er juin 2026



Livret d'information numérique : novembre 2026

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de cadres ayant suivi une formation managériale alignée sur les valeurs



Nombre de CVS organisés



Nombre de rapports de veille produits par an

**AXE
7****Affirmer la transversalité des missions d'accompagnement, de soutien, de prévention, d'insertion et d'inclusion****Lutter contre la vulnérabilité et toutes les formes d'exclusions**

Cet axe stratégique positionne Mlezi Maore comme un acteur responsable capable de conjuguer exigence réglementaire, intelligence collective et réponses innovantes, adaptées aux besoins multiples de son territoire et à la commande institutionnelle des services de l'État et des collectivités.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 7****ENGAGEMENT 7.1**

Consolider les pratiques professionnelles dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux par une harmonisation des procédures.

ENGAGEMENT 7.2

Faire évoluer les métiers par le biais d'une ingénierie des compétences en adéquation avec les enjeux du territoire et en anticipation des mutations de chaque secteur.

ENGAGEMENT 7.3

Inscrire durablement des pratiques innovantes dans les actions professionnelles : intégrer l'intelligence artificielle comme assistant et fluidifier les parcours avec des outils de suivi adaptés.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Instaurer systématiquement des analyses transversales en COMEX
- ✓ Évolution des directions de pôles en direction Ressources et Métiers
- ✓ Élaborer un référentiel de compétences évolutives par métier, intégré à la GPEC
- ✓ Élaborer une charte d'usage responsable du numérique et de l'intelligence artificielle, en s'appuyant sur le guide du Groupe SOS, afin de favoriser la maîtrise de ces outils par les professionnels du secteur social et de garantir un accompagnement éthique et adapté des usagers

LIVRABLES



Charte d'usage responsable du numérique et de l'IA (septembre 2026)



Guide des procédures conformes par établissement (janvier 2027)



Le planning annuel des temps de coordination territoriale (Copil, COMEX...) (15 décembre n-1)



Fiches de poste harmonisées (juin 2026)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Taux d'établissements appliquant le référentiel commun



Nombre de métiers ayant fait l'objet d'une fiche de compétences actualisée



Nombre de projets intégrant des outils numériques ou IA

ORIENTATION

3

Ancrer l'innovation sociale dans les territoires par des plateformes de services dynamiques, modulables et inclusives



ORIENTATION 3

Ancrer l'innovation sociale
dans les territoires par des plateformes
de services dynamiques, modulables
et inclusives

**AXE
8**

Organiser une représentation
territoriale dans chaque bassin
d'intervention sociale.

Planifier la création de plateformes
d'action sociale multiservices dans
chaque bassin d'intervention sociale.

**AXE
9**

**AXE
10**

Favoriser l'interdisciplinarité et la
coopération entre les établissements
et les partenaires au sein de chaque
bassin d'intervention sociale.

AXE
8**Organiser une représentation territoriale dans chaque bassin d'intervention sociale.****Instaurer un dialogue permanent entre les acteurs du territoire**

Le(a) Directeur(trice) Général(e) s'entoure d'une équipe de directeurs d'établissements aguerris pour assurer une mission de représentation dans les bassins d'intervention sociale du territoire et d'animation transversale des services et établissements de Mlezi Maore.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 8****ENGAGEMENT 8.1**

Mettre en place une mission de représentation territoriale dans les bassins d'intervention sociale et les communautés de communes.

ENGAGEMENT 8.2

Créer et animer une communauté managériale territoriale (groupes de pairs, ateliers thématiques, codéveloppement).
Développer le réseau et les échanges avec les acteurs du territoire.

ENGAGEMENT 8.3

Évaluer et diagnostiquer les besoins du territoire et co-organiser un COPIL zonal avec le Directeur Général.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Cartographier les bassins et nommer les directeurs représentants. (1er janvier 2026)
- ✓ Formaliser une lettre de mission des représentants. (1er janvier 2026)
- ✓ Systématiser des COPIL zonaux (annuel)
- ✓ Rendre un rapport annuel zonal
- ✓ Créer et animer des communautés managériales territoriales (groupes de pairs, ateliers thématiques, codéveloppement)

LIVRABLES



-  Cartographier les bassins (novembre 2025)
-  Nomination et lettre de mission (décembre 2025)
-  Proposer une trame de rapport annuel des services (septembre 2026)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de missions de représentation effectuées dans les bassins



Nombre d'ateliers ou rencontres de codéveloppement organisés



Nombre de COPIL zonaux organisés et rapports produits



Planifier la création de plateformes d'action sociale multiservices dans chaque bassin d'intervention sociale.

Une transformation de l'écosystème pour répondre de manière durable aux enjeux d'accompagnement des publics

En adéquation avec les orientations des politiques publiques nationales et locales, Mlezi Maore engage une dynamique de transformation de son écosystème pour pallier : la problématique de l'attractivité et de la tension des métiers et aux problèmes des mobilités des personnels et des usagers, source d'insécurité.

Cette dynamique, à la fois responsable en matière de bonne gestion des fonds publics, et innovante, permet de renforcer la qualité des services proposés aux usagers.



OBJECTIFS STRATÉGIQUES 9

ENGAGEMENT 9.1

Élaborer un plan Marshall de transfert des services et établissements vers des plateformes modernes, conformes aux normes, et adaptées à la singularité des bénéficiaires.

ENGAGEMENT 9.2

Adapter le pilotage de nos services et établissements aux évolutions et enjeux de l'offre sociale et médico-sociale nationale et territoriale.

ENGAGEMENT 9.3

Proposer des Plans Pluriannuels d'Investissement (PPI) dans des équipements adaptés aux spécificités des publics.

ENGAGEMENT 9.4

Développer des actions de prévention des RPS (risques psycho-sociaux) et repenser les conditions de travail dans une logique de hub de proximité et de coopération inter-professionnelle.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Mettre en place un groupe projet d'élaboration du plan Marshall (décembre 2025)
- ✓ Élaborer un cahier des charges des plateformes et prévoir des investissements mutualisés
- ✓ Démarcher les promoteurs immobiliers en capacité de répondre aux besoins identifiés
- ✓ Actualiser les procédures qualité et mettre en place les évaluations des établissements.



LIVRABLES

-  Groupe projet (mars 2026)
-  Cahier des charges du plan Marshall (octobre 2026)
-  Programme d'investissements (octobre 2026)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de salariés ayant suivi une formation d'actualisation des compétences



Evaluer la pertinence à n+1 de la première plateforme



Nombre de PPI validés

AXE
10**Favoriser l'interdisciplinarité et la coopération entre les établissements et les partenaires au sein de chaque bassin d'intervention sociale.****Vers des plateformes de services coordonnés pour les usagers pris en charge**

L'organisation de Mlezi Maore tend à évoluer vers une offre de service territorialisée en plateforme sur 4 zones de Mayotte. Chaque plateforme propose des prestations diversifiées et décloisonnées sur un territoire donné, en mobilisant des services et expertises en fonction des besoins identifiés des usagers.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 10****ENGAGEMENT 10.1**

Assurer une continuité de parcours et une prise en charge adaptée aux spécificités de chaque usager

ENGAGEMENT 10.2

Travailler en plateau technique intégré pour améliorer la qualité de l'accompagnement et redonner de la souplesse et du pouvoir d'agir aux équipes pour concevoir des accompagnements adaptés

ENGAGEMENT 10.3

Renforcer les partenariats avec les opérateurs du secteur associatif pour dynamiser les plateformes par une mutualisation de compétences et un partage des équipements

ENGAGEMENT 10.4

Associer les équipes Ressources et Métiers, pour soutenir les expertises vers une approche transversale et collaborative



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Une analyse prospective par bassin du groupe projet pour organiser les mutualisations de chaque territoires
- ✓ Veiller aux affichages réglementaires et aux respect de l'application des outils de la loi du 2 janvier 2002 dans chaque plateforme
- ✓ Le PSO (annuel) précisera les différentes évolutions du Plan Marshall

LIVRABLES



Rendre une ébauche du plan Marshall (décembre 2025)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Pourcentage de parcours sans rupture détectée



Evaluer la pertinence à n+1 de la première plateforme



Nombre de conventions signées avec partenaires



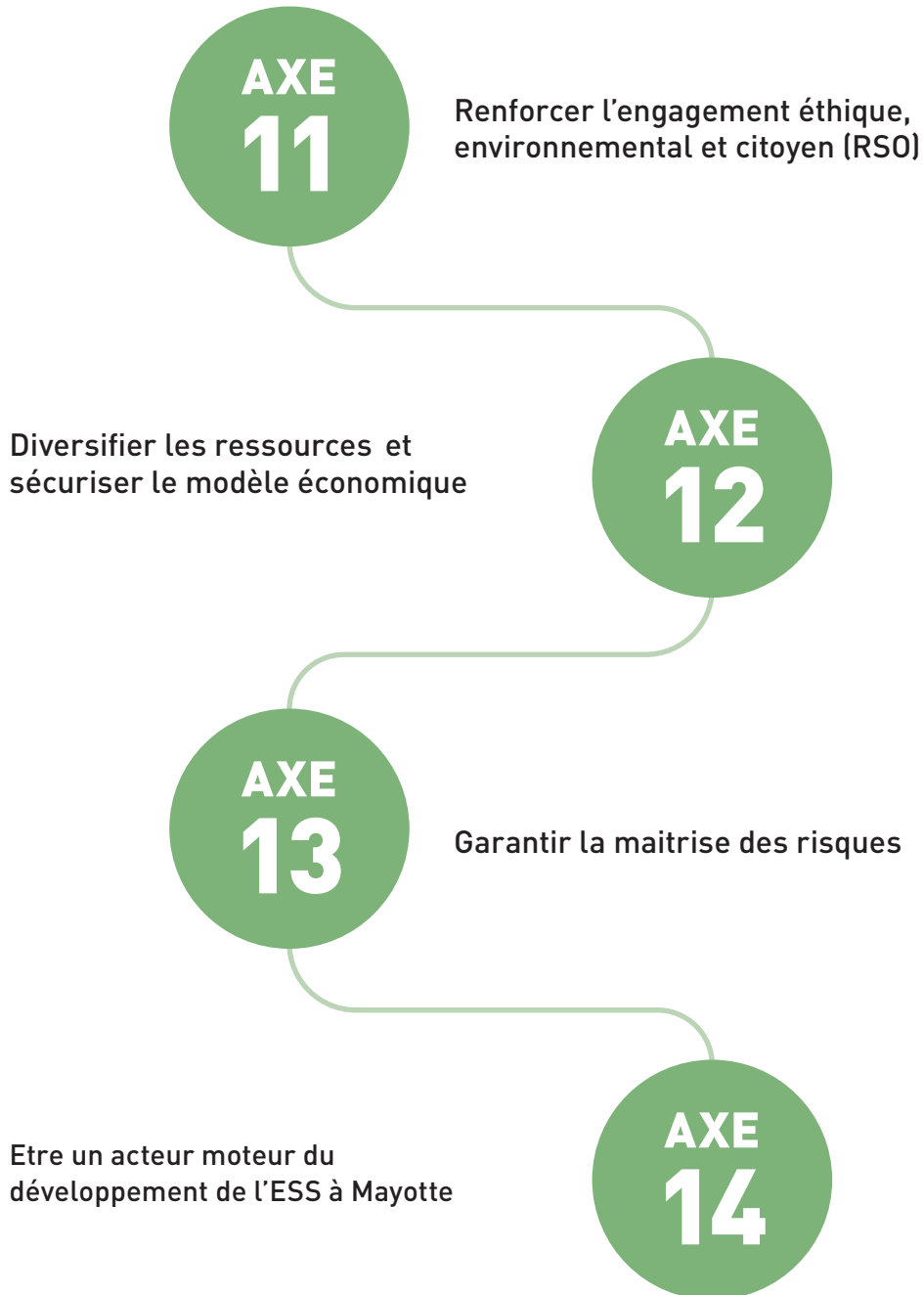
ORIENTATION

4

**Incarner un modèle
associatif responsable
et porteur d'innovation**

ORIENTATION 4

Incarner un modèle
associatif responsable et porteur
d'innovation



**AXE
11****Renforcer l'engagement éthique,
environnemental et citoyen (RSO)****Recycler, réutiliser, réformer: des actions citoyennes en faveur de
l'environnement**

Acteur majeur sur le territoire, Mlezi Maore a la responsabilité de montrer l'exemple en matière de RSO. L'association affirme sa volonté de responsabiliser ses équipes et ses partenaires, de recycler ses ressources matérielles et immatérielles, de réutiliser intelligemment les savoir-faire et outils existants, et de réformer ses habitudes pour mieux répondre aux enjeux éthiques, environnementaux et citoyens.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 11****ENGAGEMENT 11.1**

Lutter contre toutes les formes de discrimination (genre, charge mentale, équilibre vie pro/perso, origine) et tous les types de harcèlements.

ENGAGEMENT 11.2

Instaurer un modèle durable et éco-responsable qui prend en compte le changement climatique (amélioration énergétique, tri, clim, déchets).

ENGAGEMENT 11.3

Renforcer l'engagement citoyen des usagers, des salariés et valoriser le bénévolat.

ENGAGEMENT 11.4

Renforcer la dynamique projet d'insertion en économie bleue à destination des publics accompagnés.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Créer un comité RSO
- ✓ Mettre en place une Charte de déontologie
- ✓ Mettre en place un baromètre de la qualité de vie au travail // Grille du bien-être subjectif pour les salariés
- ✓ Créer un livret sur la gestion des conflits au travail
- ✓ Créer un plan de sobriété environnementale (consommable et mobilité)
- ✓ Créer une politique d'achat éco-responsable (privilégier les circuits alimentaires de proximité)
- ✓ Mise en place d'une labellisation des établissements
- ✓ Lancer une étude de faisabilité de la transition de la flotte automobile en véhicule électrique.

LIVRABLES



Charte éthique co-construite
(septembre 2026)



Plan de sobriété environnemental
(novembre 2027)



Livret sur la gestion des conflits
(novembre 2026)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre d'actions
de prévention réalisées
par an



Nombre
de bénévoles actifs
et impliqués



Nombre
d'actions
éco-responsable

**AXE
12****Diversifier les ressources
et sécuriser le modèle économique****Piloter une organisation efficiente et garantir l'adéquation avec les ressources budgétaires et la trésorerie**

Mlezi Maore affirme sa responsabilité associative en pilotant une organisation performante, rigoureuse et durable.

L'enjeu est de garantir l'équilibre entre ressources mobilisées, trésorerie disponible et ambitions collectives.

Cela passe par le recentrage sur les piliers de notre action et la consolidation des financements publics, la maîtrise du patrimoine et l'ouverture à de nouvelles sources de financement.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 12****ENGAGEMENT 12.1**

Consolider les financements publics existants par des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.

ENGAGEMENT 12.2

Renforcer le suivi et le contrôle de la gestion des actifs immobiliers.

ENGAGEMENT 12.3

Améliorer la fluidité de l'articulation entre les services supports et les établissements par le biais des DRM.

ENGAGEMENT 12.4

Optimiser notre organisation grâce à des leviers de performance.

ENGAGEMENT 12.5

Diversifier nos sources de financements en intégrant une stratégie de collecte de fonds privés.



ACTIONS À CONDUIRE



Élaborer un plan de communication institutionnel visant à renforcer la crédibilité, la visibilité, la notoriété ainsi que les engagements RSO de Mlezi Maore auprès des financeurs et des partenaires potentiels.



Mettre en place une dynamique dédiée à la veille partenariale, financière et à la levée de fonds en lien avec les pôles métiers pour anticiper et coordonner les réponses aux opportunités de financement.



Évaluer la pérennité des modèles économiques des dispositifs en gestion libre.



LIVRABLES



Plan pluriannuel d'investissement



Bilan financier et budgétaire annuel



Tableau de bord des suivi



Politique de gestion patrimonial validé

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Montant total de financement (fond privé, APP etc)



Nombre de CPOM signé ou renouvelé



Nombre d'audits et contrôles effectués

**AXE
13****Garantir la maîtrise des risques****Gouverner c'est prévoir**

Maîtriser les risques, c'est se donner les moyens de les anticiper. Une organisation comme Mlezi Maore se doit d'anticiper et maîtriser les risques afin de réaliser son activité.

Pour garantir la continuité de l'activité, la sécurité et la fiabilité de ses actions, l'association déploie une politique de maîtrise des risques partagée en collégialité par la gouvernance et les cadres.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 13****ENGAGEMENT 13.1**

Renforcer les dispositifs de contrôle, de suivi et d'évaluation afin d'assurer une gestion rigoureuse, sécurisée et anticipatrice des risques dans l'ensemble des activités de Mlezi Maore.

ENGAGEMENT 13.2

Intégrer les enjeux environnementaux et climatiques dans la gestion des risques en anticipant les impacts des aléas naturels, en renforçant la sécurité des personnes et des structures, et en développant des actions concrètes de prévention et d'adaptation face au réchauffement climatique.

ENGAGEMENT 13.3

Garantir la conformité des établissements et des pratiques de Mlezi Maore aux normes en vigueur.

ENGAGEMENT 13.4

Sécuriser les systèmes d'information et garantir la protection des données personnelles, en conformité avec les réglementations en vigueur, afin d'assurer la confidentialité, l'intégrité et la fiabilité des informations au service des usagers et des professionnels.

ENGAGEMENT 13.5

Renforcer la démarche de prévention des risques psychosociaux.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ PCA, DIPRIM, Plan de sécurité incendie, hygiène
- ✓ Réaliser une étude sur une sécurisation numérique optimale en collaboration avec le référent RGPD du Groupe SOS
- ✓ Respect des délais et conformité avec les conventions
- ✓ Systématiser la publication des bilans sociaux
- ✓ Programmer une mise aux normes progressive des bâtiments dans le cadre du plan Marshall
- ✓ Contrôle régulier des assurances
- ✓ Contrôle systématique et périodique des permis de conduire et casiers judiciaires
- ✓ Nommer et former les chefs d'établissements et les responsables sécurité
- ✓ Réaliser des audits techniques et réglementaires périodiques (accessibilité, 56 conformité ERP, sécurité, RSO) et patrimoniaux efficients et pérennes
- ✓ Contrôle des niveaux et entretien des véhicules dans les établissements

LIVRABLES



PCA (octobre 2025)



Plan de sécurité incendie



CHSCT + Registre (AGEVAL)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Respect des délais



Tenu et contrôle des registres



Nombre d'audits et contrôles effectués

**AXE
14****Être un acteur moteur du développement de l'ESS à Mayotte****S'engager pour une économie au service de l'humain et du territoire**

Présent à Mayotte depuis plus de 20 ans, Mlezi Maore entend affirmer son rôle de référence dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

L'enjeu est de renforcer sa visibilité, de valoriser son expertise et de nouer des alliances stratégiques pour peser dans les dynamiques territoriales.

Ce positionnement s'appuie sur des savoir-faire éprouvés, des compétences reconnues et une capacité à fédérer autour de projets porteurs de sens.

**OBJECTIFS STRATÉGIQUES 14****ENGAGEMENT 14.1**

Renforcer la visibilité institutionnelle de l'ESS par la présence de Mlezi Maore dans les instances de consultation et de décisions locales.

ENGAGEMENT 14.2

Engager les cadres dans une démarche volontaire de représentation dans les fédérations et organisations nationales.

ENGAGEMENT 14.3

Impulser des synergies entre les opérateurs associatifs et les partenaires du secteur de l'ESS (coopérative, mutuelle, entreprise sociale) afin de partager les expertises et s'inscrire dans l'innovation sociale.

ENGAGEMENT 14.4

Promouvoir des actions innovantes sur l'économie bleue et la transition écologique.

ENGAGEMENT 14.5

Engager une démarche d'évaluation de l'impact de la convergence sociale en lien avec le Groupe SOS.



ACTIONS À CONDUIRE

- ✓ Améliorer la visibilité de l'association (vêtements, affiches, goodies)
- ✓ Récompenser les partenaires
- ✓ Réaliser un plaidoyer territorial
- ✓ Faire du rapport d'activité annuel un support visuel de notoriété
- ✓ Organiser des séminaires, colloques ou conférences thématiques autour des problématiques sociétales de Mayotte
- ✓ Présence dans les instances et partenariats avec : MEDEF, CCI, CRESS, JCE Mayotte,
- ✓ Représentation dans les fédérations nationales : CNAPE, CNPE, ANMECS, MDA, CNAEMO, RE2C, FEHAP...
- ✓ Développer et maintenir les partenariats internationaux : CDP, l'Université de Fribourg,



LIVRABLES

-  Plaidoyer territorial
-  Rapport d'activité
-  Calendrier des séminaires, colloques...
-  Produire une étude de la convergence sociale (septembre 2026)

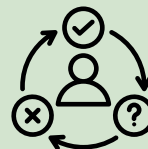
INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Nombre de projets communs initiés avec d'autres opérateurs ESS



Nombre de nouvelles actions économie bleue et transition écologique



Nombre de participations à des instances de décision locales

ANNEXES



ORGANISATION MLEZI MAORE

GroupesOS

Président du directoire

Vice présidente exécutive
en charge de la jeunesse
et de l'éducation

Directeur Général,
GROUPE SOS Jeunesse

Mlezi
MAORE

Président administrateur unique

Directeur général

ORGANIGRAMME - JANVIER 2026



DIRECTEUR

DIRECTION DE L'ÉVALUATION ET DE L'OPTIMISATION DES MOYENS

COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

Responsable
comptable

Contrôle
de gestion

RESSOURCES HUMAINES

Resp. RH

Resp. Paie

SERVICES GENERAUX PATRIMOINE ET IMMOBILIER

Resp.
logistique

Coordination
équipe
technique

ENFANCE, JEUNESSE et FAMILLE (EJF)

Dispositifs
"Mères
-Enfants"

- LVA
- Centre
Maternel

Établissements
judiciaires
pour mineurs

- CER
- EPE Dago

Interventions
éducatives
en milieu
ouvert

- PSCRA
- SEMNA
- ISCG
- AEMO
- DAMNA

Prévention,
inclusion et
accompagnement
de la jeunesse

- MDA
- PAEJ

Hébergement
protection de
l'enfance

- MECS
- EMA Zawya

Soutien
aux familles
et protection
des majeurs

- SMJPM
- ISTF
- Médiation
familiale

Centre Social
et Animation

- Centre social
- Animation

GÉNÉRAL

MISSIONS TERRITORIALES



DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

DIRECTION DES OPÉRATIONS ET DE LA PERFORMANCE

Appui au pilotage et à la performance

Appui à la qualité

Appui à la performance, sécurité, hygiène, environnement, logistique, RSE

Système d'information et de sécurité numérique

RESSOURCES STRATÉGIQUES ET QUALITÉ

DIRECTION COMMUNICATION PARTENARIATS PSVA

SYNERGIE STRATÉGIQUE

DIRECTION RESSOURCES ET MÉTIERS
DIRECTION APPUI TRANSVERSAL

SANITAIRE ET EDUCATION (SE)

Sanitaire et Éducation

- E2C
- ADJ
- GMS
- Offre
- formation

INSERTION

Insertion

- SIAE
- PPAIP
- Service Mobilité
- Parc Agricole de Kaweni

HEBERGEMENT, LOGEMENT (HLA)

Hébergement
Logement
Accompagnement

- CHR5-PSPCPCA
- SHUDA
- AML

HANDICAP & AUTONOMIE (HA)

Secteur Grand Mamoudzou

- CAMSP Maecha
- DIME Mamoudzou
- DIME Pro
- Plateforme TND

Secteur Centre et Sud

- CAMSP Imida
- CAMSP Tanafou
- DIME Sud
- DIME Centre
- UEEA Centre
- CMPP
- GEM

Secteur Nord et PT

- DIME Kangani
- DIME Petite-Terre
- UEEA Petite-Terre
- DITEP

CRÉATION D'UNE FONCTION STRATÉGIQUE TRANSVERSE : LE DIRECTEUR RESSOURCES ET MÉTIERS (DRM)



Rattachement hiérarchique

Directeur général

Liens fonctionnels

Directeur général délégué aux opérations

Directeur de l'évaluation et de l'optimisation des moyens

Directeurs d'établissements

Chef de service



Missions

Le Directeur Ressources et Métiers (DRM) accompagne et étaye les directeurs d'établissements de son secteur pour décliner les politiques publiques et le projet stratégique associatif dans les opérations.

Il contribue à la qualité et à la conformité des pratiques professionnelles, assure une veille institutionnelle et réglementaire, et pilote l'évolution des métiers et des compétences.

Il participe activement aux instances de gouvernance de l'association et garantit le lien avec les autorités mandantes et de contrôle.



Compétences

- Bonne connaissance du secteur social, médico-social et de la protection de l'enfance.
- Maîtrise du cadre réglementaire et institutionnel applicable.
- Expertise en pilotage de projets et gestion stratégique.
- Accompagnement et conseil des équipes de direction.
- Conduite de projets stratégiques et opérationnels.
- Analyse, synthèse et rédaction de rapports stratégiques et budgétaires.
- Leadership collaboratif et sens du collectif.
- Qualités relationnelles et diplomatie.



Moyens

- Véhicule de service
- Locaux des services
- Frais de représentation limités



Responsabilités et activités

Gouvernance et pilotage stratégique

- Membre du CODIR stratégique et du COMEX de l'association.
- Prépare et alimente les dialogues de pilotage et de gestion de son secteur.
- Contribue à l'élaboration et exerce un contrôle a priori des rapports mensuels, annuels et budgétaires, avant validation par le directeur général.

Accompagnement des établissements

- Appuie et conseille les directeurs d'établissements dans la mise en oeuvre des politiques publiques et du projet stratégique associatif.
- Assure la suppléance des directeurs en congés et l'intérim des directions vacantes.
- Soutient les équipes de direction dans le pilotage opérationnel et le respect des cadres réglementaires.

Développement des métiers et des compétences

- Assure une veille institutionnelle et réglementaire afin de nourrir les pratiques professionnelles.
- Conçoit et pilote l'offre de formation interne.
- Participe à l'évolution des métiers et à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Relations institutionnelles

- Établit et entretient des liens réguliers avec les autorités de contrôle et de tarification.
- Veille à la conformité réglementaire et institutionnelle des activités de son secteur.

UNE NOUVELLE DYNAMIQUE TERRITORIALE : MISE EN PLACE DES REPRÉSENTANTS TERRITORIAUX



Objectifs

Le(a) Directeur(trice) Général(e) s'entoure d'une équipe de directeurs d'établissements aguerris pour assurer une mission de représentation dans les secteurs d'intervention sociale du territoire et d'animation transversale des services et établissements de Mlezi Maore.



Missions

- Représenter le Directeur général dans un dialogue permanent avec les différentes instances locales.
- Créer et animer la communauté managériale territoriale (groupes de pairs, ateliers thématiques, codéveloppement)
- Évaluer les besoins du territoire et en faire des diagnostics.
- Développer le réseau et les échanges avec les acteurs du territoire (collectivités, associations et société civile).
- Organisation d'un COPIL zonal (annuel)
- Chef de hub Mlezi Maore dans le cadre du plan de continuité d'activité (PCA)
- Recrutement et coordination des bénévoles.



Compétences

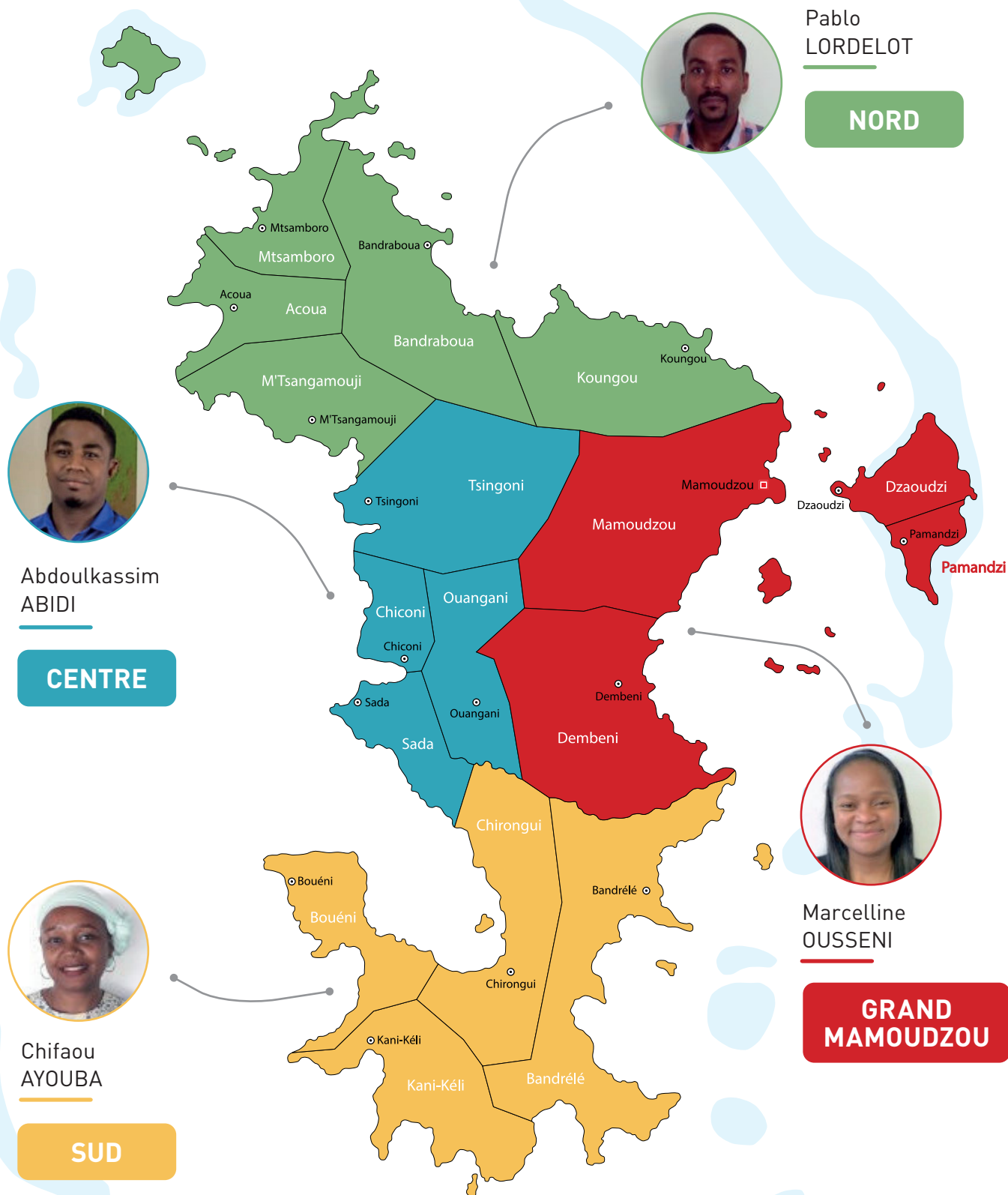
- Bonne connaissance des métiers, du contexte territorial et du découpage institutionnel
- Aisance relationnelle et capacité au dialogue interinstitutionnel
- Capacité à mobiliser ses pairs et les équipes
- Analyse prospective et stratégique



Moyens

- Véhicule de service
- Locaux des services
- Frais de représentation limités

RÉPARTITION TERRITORIALE DES REPRÉSENTANTS TERRITORIAUX



Pablo
LORDELLOT

NORD



Abdoukassim
ABIDI

CENTRE



Chifaou
AYOUBA

SUD



Marcelline
OUSSENI

**GRAND
MAMOUDZOU**

TABLEAU DES INDICATEURS D'ÉVALUATION

CODE	ENGAGEMENT	INDICATEUR D'ÉVALUATION
1.1	Affirmer le rôle de la DG	Fréquence des temps de coordination territoriale (COPILS, bilans)
1.2	Garantir un dialogue annuel de pilotage et d'orientation avec les autorités de contrôle	Nombre de réunions annuelles de pilotage avec les autorités de contrôle
1.3	Améliorer les circuits décisionnels	Délai moyen de validation d'une décision entre établissement et DG
1.4	Garantir un accompagnement à la prise de fonction et Assurer la qualité de vie au travail	Pourcentage de nouveaux directeurs ayant bénéficié d'un tutorat formalisé
1.5	Consolider les capacités managériales intermédiaires	Nombre de formations stratégiques suivies par les directeurs intermédiaires
2.1	Consolider une organisation efficiente	Taux de satisfaction des managers sur la répartition des responsabilités
2.2	Mettre en place un process de contrôle mensuel	Taux de réalisation des reportings mensuels dans les délais
2.3	Sensibiliser les cadres à leur rôle dans la chaîne décisionnelle	Nombre de cadres formés au rôle décisionnel
2.4	Responsabiliser chaque acteur aux processus de pilotage	Nombre de dialogues de gestion tenus par an
3.1	Clarifier la ligne hiérarchique	Existence et diffusion d'un organigramme clair et validé
3.2	Consolider les articulations entre lignes hiérarchiques et fonctionnelles	Nombre de CFSS
3.3	Renforcer le soutien des cadres des services supports	Nombre de formations et accompagnements réalisés par la DEOM
3.4	Veiller à la communication interne fluide	Taux de satisfaction sur la communication interne mesuré par sondage
4.1	Affirmer les valeurs comme repère commun	Nombre de référents désigné et formé
4.2	Les cadres doivent habiter les valeurs	Bilan qualitatif et quantitatif de la cellule veille institutionnelle
4.3	Associer les salariés	Taux de participation des salariés aux événements liés aux valeurs
4.4	Associer les partenaires opérationnels et prestataires	Nombre de support produit

5.1	Développer les dispositifs intégrés	Nombre de plateformes et dispositifs intégrés mis en place
5.2	Permettre la construction de parcours individualisés	Nombre de parcours personnalisés élaborés par an
5.3	Systematiser le dialogue interne	Réaliser un sondage en 2028
5.4	Développement des compétences centrée sur les besoins de l'utilisateur	Pourcentage de salariés formés selon les besoins identifiés des usagers
6.1	Renforcer les compétences managériales	Nombre de cadres ayant suivi une formation managériale alignée sur les valeurs
6.2	Participation active des usagers	Nombre de conseils de vie sociale organisés
6.3	Consolider les capacités professionnelles	Taux de réalisation du plan de formation annuel
6.4	Mettre en place une veille institutionnelle	Nombre de rapports de veille produits par an
6.5	Actualiser la chaîne des valeurs	Nombre de mises à jour annuelles du référentiel des valeurs
7.1	Harmonisation des process	Taux d'établissements appliquant le référentiel commun
7.2	Faire évoluer les métiers	Nombre de métiers ayant fait l'objet d'une fiche de compétences actualisée
7.3	Intégrer l'IA et outils numériques	Nombre de projets intégrant des outils numériques ou IA
8.1	Représentation territoriale	Nombre de missions de représentation effectuées dans les bassins
8.2	Animer une communauté managériale territoriale	Nombre d'ateliers ou rencontres de codéveloppement organisés
8.3	Evaluer et diagnostiquer les besoins du territoire	Nombre de COPIL zonaux organisés et rapports produits
9.1	Plan Marshall de transfert	Evaluer la pertinence à n+1 de la première plateforme
9.2	Adapter le pilotage	Nombre d'adaptations validées du pilotage en fonction des évolutions
9.3	Proposer des PPI adaptés	Nombre de projets d'investissements validés
9.4	Prévention des RPS et amélioration conditions de travail	Taux de réduction des RPS mesuré annuellement
10.1	Continuité de parcours adaptée	Pourcentage de parcours sans rupture détectée
10.2	Travail en plateau technique intégré	Evaluer la pertinence à n+1 de la première plateforme
10.3	Renforcer les partenariats associatifs	Nombre de conventions signées avec partenaires associatifs
10.4	Associer équipes Ressources et Métiers	Nombre d'actions transversales menées avec équipes Ressources et Métiers

11.1	Lutte contre les discriminations et harcèlements	Nombre d'actions de prévention réalisées par an
11.2	Modèle durable et éco-responsable	nombre d'actions éco-responsable
11.3	Renforcer l'engagement citoyen	Nombre de bénévoles actifs et impliqués
11.4	Dynamique projet économie bleue	Nombre de projets économie bleue lancés
11.5	A remplir par le CSE	à remplir par le CSE
12.1	Consolider les financements publics	Nombre de CPOM signé ou renouvelé
12.2	Renforcer le suivi de gestion des actifs	Nombre d'audits de gestion des actifs réalisés
12.3	Améliorer l'articulation services supports / établissements	Taux de satisfaction des établissements sur le support reçu
12.4	Optimiser l'organisation	Nombre de leviers de performance mis en place
12.5	Diversifier les financements privés	Montant total de financement (fond privé, APP etc)
13.1	Renforcer les dispositifs de contrôle et évaluation des risques	Nombre d'audits et contrôles effectués
13.2	Intégrer les enjeux environnementaux dans la gestion des risques	Nombre de plans d'adaptation environnementale mis en place et respect des délais
13.3	Garantir la conformité des établissements	Tenu et contrôle des registres
13.4	Sécuriser les systèmes d'information	Nombre d'incidents de sécurité informatique traités
13.5	Prévention des RPS	Nombre d'actions de prévention RPS mises en place
14.1	Renforcer la visibilité institutionnelle ESS	Nombre de participations à des instances de décision locales
14.2	Représentation dans les fédérations nationales	Nombre de représentations officielles effectuées
14.3	Synergies entre opérateurs associatifs	Nombre de projets communs initiés avec d'autres opérateurs ESS
14.4	Promouvoir des actions innovantes sur l'économie bleue	Nombre de nouvelles actions économie bleue et transition écologique



TABLEAU DES LIVRABLES

Échéance	Livrable	Engagement
Oct 24, 2025	DIPRIM	13 - Garantir la maîtrise des risques
Nov 30, 2025	Cartographier les zones d'interventions	8 - Organiser une représentation territoriale dans chaque bassin d'intervention sociale.
Nov 30, 2025	CHSCT + registre (AGEVAL)	3 - Garantir la maîtrise des risques
Nov 30, 2025	Plan de sécurité incendie	13 - Garantir la maîtrise des risques
Dec 30, 2025	Nomination et lettre de mission DRM	8 - Organiser une représentation territoriale dans chaque bassin d'intervention sociale.
Dec 30, 2025	Charte des valeurs	4 - Garantir l'adhésion de tous aux valeurs et assurer une chaîne de soutien et des procédures de contrôle spécifiques.
Dec 30, 2025	Organigramme	3 - Reformuler l'organisation des lignes fonctionnelles et moderniser les outils de pilotage.
Dec 30, 2025	Guide des indicateurs de performance	2 - Responsabiliser chaque acteur du circuit de la chaîne de décision et les périmètres d'action
Dec 30, 2025	Guide du pilotage des services et établissements	2 - Responsabiliser chaque acteur du circuit de la chaîne de décision et les périmètres d'action
Dec 30, 2025	Stratégie de communication	1 - Garantir une organisation agile promouvant une culture managériale de responsabilité et un ancrage territorial de chaque acteur
Dec 30, 2025	Nouvel organigramme	1 - Garantir une organisation agile promouvant une culture managériale de responsabilité et un ancrage territorial de chaque acteur
Dec 30, 2025	Rendre une ébauche du plan Marshall	10 - Favoriser l'interdisciplinarité et la coopération entre les établissements et les partenaires au sein d'un territoire
Jan 1, 2026	Plan de formation individualisé (2x / an)	2 - Responsabiliser chaque acteur du circuit de la chaîne de décision et les périmètres d'action
31/01/2026	Affichage réglementaire	5 - Sécuriser les parcours à travers une approche globale, individualisée et qualitative
Mar 1, 2026	Groupe projet	9 - Planifier la création de plateformes d'action sociale multiservices dans chaque territoire
Mar 1, 2026	Publier une fiche semestrielle avec les différentes ressources (articles, revues, livres, films): mars - juillet - novembre	5 - Sécuriser les parcours à travers une approche globale, individualisée et qualitative
Jun 1, 2026	Livret individuel de compétences (physique / numérisé)	6 - Renforcer l'ancrage des principes d'équité, de non-discrimination et de respect des droits.
Jun 1, 2026	Fiches missions des référents valeurs et éthiques	4 - Garantir l'adhésion de tous aux valeurs et assurer une chaîne de soutien et des procédures de contrôle spécifiques.
Sep 1, 2026	Rendu de la Charte éthique co-construite	11 - Renforcer l'engagement éthique, environnemental et citoyen (RSO)

Sep 1, 2026	Livret sur la gestion des conflits	11 - Renforcer l'engagement éthique, environnemental et citoyen (RSO)
Sep 1, 2026	Produire une étude de la convergence sociale	14 - Etre un acteur moteur du développement de l'ESS à Mayotte
Sep 1, 2026	Charte d'usage responsable du numérique et de l'IA	7 - Renforcer la transversalité entre prévention, soutien, insertion et inclusion
Sep 1, 2026	Livret d'information numérique	6 - Renforcer l'ancrage des principes d'équité, de non-discrimination et de respect des droits.
Sep 1, 2026	Livret d'accueil des encadrants (module autour de la culture managériale)	4 - Garantir l'adhésion de tous aux valeurs et assurer une chaîne de soutien et des procédures de contrôle spécifiques.
Oct 1, 2026	Cahier des charges du Plan Marshall	9 - Planifier la création de plateformes d'action sociale multiservices dans chaque territoire
Oct 10, 2026	Rendu des Programme d'investissements	9 - Planifier la création de plateformes d'action sociale multiservices dans chaque territoire
Oct 10, 2026	Rendu du plan Marshall	10 - Favoriser l'interdisciplinarité et la coopération entre les établissements et les partenaires au sein d'un territoire
Jan 1, 2027	Référentiel Ressources et Métiers	3 - Reformuler l'organisation des lignes fonctionnelles et moderniser les outils de pilotage.
Jan 1, 2027	Guide des procédures conformes par établissement	7 - Renforcer la transversalité entre prévention, soutien, insertion et inclusion
Sep 1, 2027	Plan de sobriété environnemental	11 - Renforcer l'engagement éthique, environnemental et citoyen (RSO)
Annuel	Rapport d'activité	14 - Etre un acteur moteur du développement de l'ESS à Mayotte
Annuel	Calendrier des séminaires, colloc	14 - Etre un acteur moteur du développement de l'ESS à Mayotte
Annuel	Bilan financier et budgétaire annuel	12 - Diversifier les ressources et sécuriser le modèle économique
Annuel	Plan de Développement de Compétences (PDC)	3 - Reformuler l'organisation des lignes fonctionnelles et moderniser les outils de pilotage.
Bi-annuel	Bilan pluriannuel d'investissement	12 - Diversifier les ressources et sécuriser le modèle économique
Mensuel	Tableau de bord des suivi	12 - Diversifier les ressources et sécuriser le modèle économique
Quinze décembre	Le planning annuel des temps de coordination territoriale (Copil, COMEX..)	7 - Renforcer la transversalité entre prévention, soutien, insertion et inclusion
Quinze décembre	Projet Stratégique Opérationnel (PSO)	2 - Responsabiliser chaque acteur du circuit de la chaîne de décision et les périmètres d'action

Mlezi

MAORE

GroupesOS

Mlezi Maore est une association du GROUPE SOS

3 rue Leclerc Cavani – 97600 Mamoudzou

Tél. : 02 69 61 64 00

secretariat@mlezi-maore.com

www.mlezi-maore.com

