



حديقة الحيوانات بالرباط
†:O+ε+ | εC:Λ.Ο X QQΘ.ε
JARDIN ZOOLOGIQUE DE RABAT



Rapport de gestion 2022

établi en mars 2023



Mot du Président Directeur Général

1- Présentation du Jardin Zoologique National :

- **Ancrages et orientations stratégiques 2022**
- **Organes de gestion du JZN.**
- **Organigramme du JZN.**

2- Réalisation 2022 : par axe stratégique :

- **Axe 1 : Optimisation des processus de gestion du JZN**
- **Axe 2 : La promotion de l'image de marque du JZN.**
- **Axe 3 : Amélioration du volet zootechnique et vétérinaire.**

3- Evolution des indicateurs financiers 2022:

- **Rappel de la situation financière du JZN au 31-12-2022.**
- **Analyse du CPC.**
- **Analyse des principaux indicateurs financiers.**

4- Annexes:

- **La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31-03-2022.**
- **Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31-12-2022.**



MOT DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Le Jardin Zoologique National fête cette année son onzième anniversaire, lequel anniversaire marque la réalisation de plusieurs actions structurantes visant le développement des prestations du zoo de Rabat, en s'adossant à une agilité organisationnelle et managerielle pour l'amélioration continue de la performance. Ces réalisations sont le fruit d'une collaboration fructueuse entre la société, les parties prenantes et ses organes de gouvernance dans sa quête d'une gestion moderne, conforme aux exigences techniques et financières, et aux impératifs dictés par la nécessité d'adapter l'offre à une demande croissante.

Aussi, les choix stratégiques prônés par le JZN visent-ils l'amélioration de la qualité des services offerts, la consolidation de ses missions relatives à la conservation des espèces endémiques, la recherche scientifique, l'éducation à l'environnement, et l'assurance de la compétitivité du zoo de Rabat à travers un engagement perpétuel de la part de toutes ses composantes, le plaçant en phase avec l'ambition de se positionner comme une destination touristique inédite de la capitale du Royaume.

La célébration de ces onze années coïncide avec le repère temporel de 2022 qui marque la relance des activités du zoo après la crise sanitaire. Cette crise, qui a montré la résilience du JZN, et qui a porté plusieurs défis en matière de gestion des équilibres financiers globaux de la société, relance le débat sur la nécessité de garantir la pérennité de cette institution qui a su marquer de son empreinte le paysage scientifique, culturel et touristique du pays.

Les performances réalisées en 2022, somme toute encourageantes, ne devraient pas pour autant faire perdre de vue la nécessité de repenser la politique financière et actionnariale de la société, qui fait actuellement face aux risques financiers inhérents à l'imminence d'une cessation de paiement et à la dégradation de la situation nette qui franchira à coup sûr le seuil minimum autorisé à la clôture de l'exercice 2023.

Dans le cadre du rapport annuel au titre de l'exercice 2022, le management du Jardin Zoologique National souhaite dresser une rétrospective d'une année riche en réalisations et performances en mettant la lumière sur les résultats générés par les activités de la société, tout en signalant la criticité de sa situation financière et le besoin de réfléchir à un business plan nouveau, plus adapté aux services rendus par le JZN en termes de conservation d'un patrimoine faunistique de grande valeur et d'éducation à l'environnement pour les générations actuelles et futures .

Bonne lecture



Présentation du Jardin Zoologique National

- Ancrages et orientations stratégiques de l'exercice 2022.
- Organes de gestion.
- Organigramme.

1- Présentation du Jardin Zoologique National

1-1 Ancrages et orientations stratégiques de l'exercice 2022

Les principales orientations stratégiques ayant encadré l'exercice 2022 se présentent, par Domaine, comme suit :

• Sur le plan des investissements.

Au premier chef des orientations stratégiques pour l'exercice 2022, figure l'optimisation des investissements. En effet, et à l'instar des années précédentes, le JZN a consenti d'importants efforts en matière de rationalisation des investissements eu égard au contexte actuel difficile à plus d'un titre. Ceci a poussé la société à faire preuve de prudence et de rationalité en matière d'identification et de choix des investissements en procédant au report de plusieurs projets, tout en assurant les actions indispensables pour assurer la continuité d'exploitation dans des conditions favorables.

Partant, la réalisation des projets d'investissement a fait l'objet d'une attention toute particulière pour garantir une gestion rigoureuse de nos ressources et pour éviter d'éventuels budgets modificatifs.

• Sur le plan zoologique et opérations techniques.

Les principales orientations concernant ce domaine, s'articulent autour de ce qui suit :

- Poursuivre les efforts en matière d'adhésion aux institutions zoologiques internationales, notamment : EAZA et PAAZA.

- Veiller à la conformité permanente du JZN par rapport aux standards internationaux en matière de gestion zoologique, sécurité et recherche scientifique.

- L'optimisation des investissements destinée à la sécurité et la protection du patrimoine animalier du JZN, en veillant notamment sur la mutualisation entre les différentes parties prenantes.

- Le maintien des efforts en matière d'enrichissement de la collection animalière afin de pérenniser le patrimoine du JZN.

- L'impulsion d'un souffle recherche scientifique qui constitue le fruit des coopérations réalisées, et ce, à travers le renforcement des partenariats avec les instituts spécialisées en la matière.

• Sur le plan de la communication et marketing.

La mise en place d'une stratégie de communication forte et efficace est parmi les piliers permettant la concrétisation de la vision stratégique prônée par le JZN, afin de réussir la mission structurelle du zoo via une forte mobilisation des instances de communication internes et externes. Ceci témoigne du rôle et des responsabilités qui incombent aux entités ayant une mission de communication au sein du JZN.

Pour assurer l'alignement avec cette orientation macro, et afin de consolider son système de marketing et de communication, le JZN a misé durant l'exercice 2022 sur les actions suivantes :

- La définition, l'élaboration et la mise en place de normes et standards qui régissent une communication efficace, objective et favorisant la compétitivité de l'institution à travers l'encouragement de l'ouverture des activités du JZN aux initiatives externes dans le cadre de partenariats Win Win.

- L'organisation systématique de réunions de suivi et de mise au point avec les différents partenaires, dans une logique d'assistance, d'encadrement et de réajustements, le cas échéant, des cadres contractuels en vigueur.

- La poursuite de la valorisation de différentes activités initiées par le JZN à travers Le développement de la visibilité du JZN sur les réseaux sociaux ainsi que l'organisation d'événements et/ou journées pour promouvoir les activités.

• **Sur le plan de la bonne gouvernance.**

Le JZN a réalisé des avancées considérables en matière de gestion et gouvernance marquant ainsi le niveau de maturité des systèmes de gestion en vigueur et permettant d'avoir un système de contrôle interne vigilant et efficace.

A ce titre, le JZN a veillé durant l'exercice 2022 à poursuivre le développement d'un dispositif garant de la sécurisation et de l'efficacité des actes de gestion à travers notamment :

- La concrétisation des impératifs de dématérialisation visant à assurer la transformation digitale des processus de gestion, à travers l'opérationnalisation des différents projets SI en cours de réalisation et l'accélération du rythme de déploiement du schéma directeur du système d'information de l'établissement ;

- La mise en place d'un plan de formation ciblé par catégorie et par filière, pour la consolidation des compétences des ressources humaines du JZN ;

- L'évaluation de l'efficacité et la performance des ressources humaines sur la base

des objectifs et des actions prédéfinis dans le cadre des plans d'actions.

- La déclinaison des orientations stratégiques susmentionnées sous forme de planification budgétaire afin d'atteindre les objectifs de la politique financière du JZN.

1-2 Organes de gestion

Le JZN est administré par un conseil d'administration, qui dispose de l'ensemble des pouvoirs et attributions nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Dans ce cadre, le conseil :

- Définit la politique générale du JZN et détermine le budget et les modalités de financement de ses activités.
- Opère les choix stratégiques du JZN.
- Gère les questions nécessaires au bon fonctionnement de la société.
- Contrôle et surveille la gestion et toute décision prise par la direction du JZN.

Le conseil d'administration s'est réuni 2 fois au titre de l'exercice 2022 pour arrêter les états de synthèse de l'exercice clos 2021 en mars 2022 et pour valider le programme prévisionnel et le budget de l'exercice 2023 en décembre 2022.

Le conseil d'administration peut décider de la création de tout comité dont il fixe les attributions, la composition et le mode de fonctionnement. Actuellement, trois comités sont opérationnels :

- **Le comité d'audit** : qui est un organe de contrôle ayant comme objectif d'assister le conseil d'administration sur le plan de la surveillance des règles de conformité des rapports financiers, du respect des prescriptions juridiques et réglementaires, ainsi que de la qualification, de l'indépendance, et de l'action des auditeurs internes et externes.

- **Comité de gouvernance** : L'objectif de ce comité est de suivre la mise à contribution

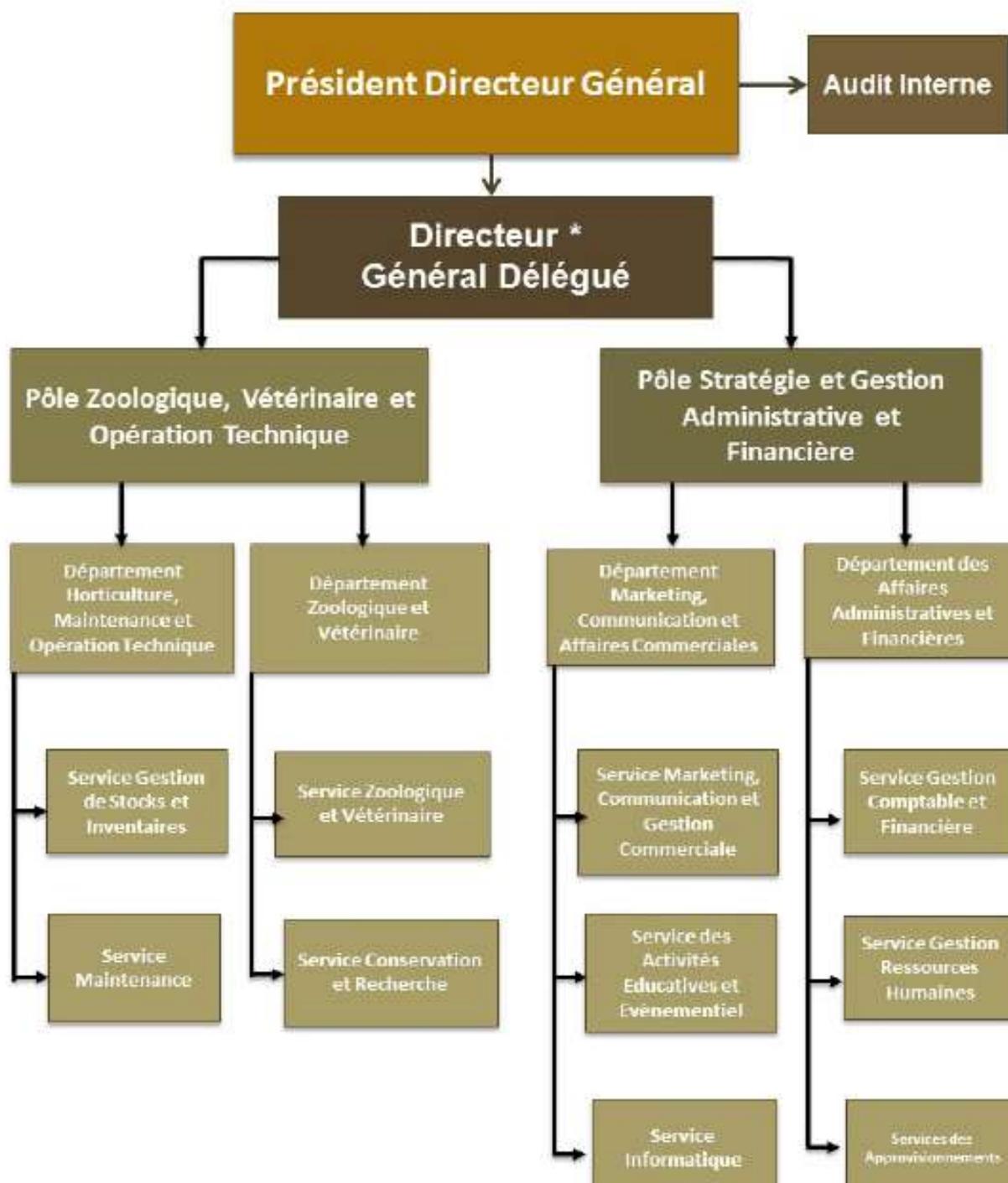


par le JZN des pratiques émanant du code marocain des bonnes pratiques de gouvernance. A cet effet, ledit comité est le garant de l'application des procédures permettant au JZN de posséder un système de management fiable et efficient.

• **Comité de suivi du cahier des charges:**
Le but de ce comité est d'assister l'organe

de gouvernance quant à la mise en application des dispositions du cahier de charge liant le JZN à l'Etat en proposant les actions nécessaires pour garantir une mise à contribution exhaustive de l'ensemble des dispositions de ce cahier de charge.

1-3 Organigramme





Réalisations 2022 : par axe stratégique

- **Axe 1 : Optimisation des processus de gestion du JZN.**
- **Axe 2 : La promotion de l'image de marque du JZN.**
- **Axe 3 : Amélioration du volet zootechnique et vétérinaire.**

2- Réalisations 2022 : par axe stratégique

Axe 1 : Optimisation des processus de gestion du JZN

Dans le sillage de l'optimisation de la gouvernance du JZN, une vision prometteuse se profile plaçant la digitalisation, la modernisation des pratiques de gestion et la valorisation des ressources humaines au rang des priorités. Cette vision met en relief l'impératif de repenser le paradigme de gestion de la société afin de lui permettre de jouer son rôle de catalyseur des différentes activités gérées.

Les projets engagés par le JZN au niveau de cet axe stratégique, ont généré des effets positifs dans l'ensemble, contribuant autant au renforcement de la gouvernance de la société qu'à sa préparation à relever les défis de sa transition digitale, tout en respectant les impératifs dictés par les réformes profondes engagées par le gouvernement marocain pour la restructuration des modèles de gestion des EEP.

Pour aboutir à cette finalité, le JZN a fixé 3 objectifs stratégiques, en l'occurrence :

- L'accélération de la digitalisation des processus du JZN.
- L'optimisation de la gestion de la performance et de la bonne gouvernance de la société.
- La valorisation du capital humain de la société.

Le développement ci-dessous permet de mettre la lumière sur les actions déployées pour la réalisation de chaque objectif.

1- Accélération de la digitalisation des processus du JZN.

Au vu des opportunités offertes par les technologies numériques, le JZN a fait le choix de s'y arrimer pour en faire un levier de développement et de compétitivité à travers le déploiement de plusieurs actions, notam-

ment :

- La mise en place d'une plateforme de paiement en ligne :

L'objectif de cette prestation est d'offrir un service de paiement dématérialisé dynamisant la transition digitale de la société et qui permet d'acheter les tickets d'entrée au JZN en ligne et en toute sécurité. La plateforme a été mise en ligne durant le mois de novembre 2022.

- La réalisation d'un schéma directeur du Système d'information du JZN

La question de la performance du SI de la société revêt une importance centrale du moment que cela conditionne la réussite des chantiers transformateurs envisagés. A cet effet, et à la lumière des multiples défis que doit relever le JZN, à la fois pour asseoir les bases d'une transformation digitale performante et pour poursuivre le processus de déploiement de sa stratégie de développement, le projet de mise en place d'un schéma directeur SI pour le quinquennat 2023-2028 se propose de mettre en avant des actions prioritaires afin de :

- Mettre en place un SI permettant de répondre favorablement aux choix stratégiques fixés par le JZN.
 - Structurer la stratégie SI de la société à travers la mise en place des solutions innovantes pour son fonctionnement interne et pour ses usagers.
 - Définir les objectifs à atteindre en matière de transformation digitale.
 - Mettre en place un planning prévisionnel des chantiers à actionner pour aboutir à la stratégie fixée, compte tenu des moyens financiers et humains de la société.
- Le projet de mise en place d'un schéma directeur SI a été lancé en septembre 2022, et le cabinet chargé de la prestation prévoit la

livraison du rapport final courant Mars 2023.

2- L'optimisation de la gestion de la performance et de la bonne gouvernance de la société.

Durant la dernière décennie, des efforts importants ont été consentis pour impulser les principes et les pratiques de la bonne gouvernance du JZN et pour consolider les bases d'une gestion axée sur la performance. Des chantiers ambitieux ont été mis en œuvre, ciblant en particulier l'optimisation des pratiques de gestion et accordant une certaine priorité à l'amélioration des indicateurs financiers du JZN. Ces actions ont contribué considérablement à l'amélioration de la qualité des services offerts, comme en atteste l'évolution positive des principaux indicateurs de performance, que ce soit en matière de fréquentation, de chiffre d'affaires ou encore d'interaction avec les différentes parties prenantes (délais de paiement, traitement des réclamations...).

Si les efforts consentis ont permis d'améliorer les indicateurs liés à la qualité des services du JZN. Il n'en demeure pas moins que les difficultés financières structurelles et les insuffisances y afférentes en termes de trésorerie n'ont été que partiellement réso-

bées, au vu de de l'incapacité de la société à couvrir entièrement les dépenses inhérentes à son activité.

S'inscrivant dans la tendance dictée par le présent axe, le JZN a actionné plusieurs leviers au titre de l'exercice 2022, en l'occurrence :

- La mise en place d'une comptabilité analytique

Dans l'objectif d'amélioration de la performance, notamment sur le plan de l'analyse des comptes de la société JZN, il a été procédé au lancement de la prestation relative à la mise en place d'une comptabilité analytique permettant :

- La détermination des coûts et des recettes des prestations rendues ainsi que l'évaluation des résultats des activités du JZN.

- L'aide à la prise de décision en matière de tarification et d'optimisation des charges.

La comptabilité permettra d'analyser les coûts semestriellement afin de déterminer le seuil de rentabilité des services rendus par le JZN.

La première clôture analytique a été réalisée durant l'exercice 2022.

- La mise en place d'une cartographie des processus.

Dans le cadre de la mise en conformité des



pratiques du JZN avec les standards internationaux de gouvernance et de qualité, le projet d'actualisation des procédures, en s'appuyant sur les apports de la norme ISO 9001, a été entamé durant l'exercice 2022. L'objectif de ce travail est de :

- Modéliser l'ensemble des activités du JZN à travers une cartographie des processus afin de construire une base permettant de mieux cerner les pratiques de la société.

- Agencer les processus de façon logique afin de déterminer les liens de causes à effets entre les différentes activités du JZN et orienter la prise de décision dans ce sens.

- Couvrir l'ensemble des pratiques du JZN par des procédures en adoptant une catégorisation de l'activité par processus.

- Elaborer un manuel des procédures en s'appuyant sur la cartographie des processus réalisée.

- La mise en place des tableaux de bord pour une gestion optimale de la performance.

Dans le cadre d'optimisation de la gestion de la performance du JZN, et compte tenu des préconisations des organes de gouvernance, plusieurs tableaux de bord ont été opérationnalisés durant l'exercice 2022, il s'agit de :

- Tableau de bord de suivi des marchés et bons de commande permettant de mettre le point sur le respect de la réglementation en vigueur pour chaque phase.

- Un référencement fournisseurs permettant de marquer une traçabilité des prestations fournies par les fournisseurs du JZN. Ce tableau de bord constitue l'outil privilégié pour le choix des prestataires à consulter.

- Tableau de bord de suivi du planning prévisionnel d'exécution budgétaire.

3- La valorisation du capital humain de la société.

Compte tenu de son importance indéniable en tant que clé de voute de toute stratégie de développement, le développement du capital humain a été érigé en objectif stratégique prioritaire. Animé par cette ambition, le JZN

a procédé à la mise en place de plusieurs leviers en vue de construire un capital humain renforcé et préparé pour se mobiliser autour des objectifs stratégiques fixés d'une part, et de répondre aux attentes et aspirations des différents collaborateurs d'autre part.

- La mise en place d'un plan d'action social pour l'exercice 2022.

Plusieurs actions ont été réalisées dans le cadre du programme social fixé au titre de l'exercice 2022 en vue de répondre aux attentes et doléances des agents du JZN, notamment leur volonté de divertissement et de cohésion, tout en assurant un accompagnement ciblé pour développer leur sens de participation et pour mobiliser leur potentiel en matière de travail collaboratif. Ces actions englobent les orientations ci-après :

- Elaborer un plan d'action intégrée impliquant l'ensemble des collaborateurs dans sa conception, assortie d'un véritable cadre de transparence. Dans ce sens, une commission sociale a été créée incluant un représentant de chaque catégorie du personnel (cadre, maîtrise, exécution...) et possédant l'habileté de décider quant aux actions à mettre en œuvre.

- Développer une communication pertinente et moderne et une offre d'actions à destination des collaborateurs (excursion, participation à un tournoi de football...).

- Déployer des plateformes destinées aux agents du JZN favorisant le partage et leur bien-être. Dans ce sens, une nouvelle procédure relative à la gestion du réfectoire a été réalisée.

- La programmation d'un cycle de formation en parfaite synchronisation avec la stratégie fixée.

En dépit des efforts déployés en matière de déploiement stratégique du JZN, ce dernier reste conditionné par le niveau et la qualité de la formation des collaborateurs. Leur potentiel fait toujours face à de nombreuses contraintes qui freinent la mobilisation pleine et entière de la stratégie de transition digitale



adoptée par la société. Partant de constat, l'exercice 2022 a constitué l'occasion d'aligner le potentiel informatique des collaborateurs avec l'ambition digitale de la société en accordant une importance particulière à l'axe digital au niveau des formations dispensées, entre autres :

- Formation sur les impératifs d'une transformation digitale réussite au sein des EEP.
- Formation avancée dans la bureautique (excel, ppt).
- Formation en sécurité informatique et cybersécurité.
- Formation sur les techniques du management agile.

Ces avancées, somme toute encourageantes, ne devraient pas pour autant faire perdre de vue les problèmes encore persistants en termes de déficits structurels qui continuent de grever la trésorerie de la société et soulève, de ce fait, d'importantes interrogations quant à la continuité d'exploitation et sa capacité à honorer ses engagements à court et moyen terme.

Axe 2 : La promotion de l'image de marque du JZN.

Le Jardin Zoologique de Rabat (JZN) constitue une destination incontournable pour un grand nombre de visiteurs diversifiés et variés en genre, en âge, en catégories socio-professionnelles et en nationalité.

De par sa spécificité en tant qu'espace ludo-éducatif, culturel et touristique de Rabat, le JZN assure sa mission d'éducation environnementale, d'information et de sensibilisation du grand public, ainsi que celle relative au divertissement et à la détente, à travers la mise en œuvre d'un plan d'action répondant aux différentes orientations stratégiques de la société.

Après un contexte de crise sanitaire et son impact sur les équilibres globaux, le Jardin Zoologique de Rabat a pu relever les contraintes liés à la pandémie Covid 19, en assurant une reprise progressive de ses services. Aujourd'hui, le défi est de consolider cet acquis en vue de garantir la continuité d'exploitation dans une optique de compétiti-

vité et d'efficacité financière.

Communication et RP

Dans un objectif de rationalisation des dépenses et en l'absence de budget dédié à la communication en 2022, le Jardin Zoologique de Rabat a axé sa stratégie sur la communication digitale à travers le site web ainsi que les différentes plateformes des médias sociaux qui continuent d'enregistrer une adhésion croissante d'abonnés. Cette tendance, permet de toucher une base importante de visiteurs et de maîtriser les coûts en garantissant un résultat répondant aux différents besoins et attentes.

Par ailleurs, l'année 2022 a connu la consolidation de la coopération avec les chaînes TV et radios nationales ainsi que les supports de presse écrites et électroniques, qui se sont intéressés au Jardin Zoologique de Rabat soit à travers le tournage des épisodes de certaines émissions (Matahif Al Maghrib , Tarbiya wa founoune, Jiha fi lwajjha...), la réalisation de reportages et la rédaction d'articles suite à la diffusion des communiqués de presse.

Evènementiel

Dans l'objectif de promouvoir l'image de marque de la société et de développer sa notoriété, le Jardin Zoologique de Rabat a réalisé durant l'année 2022, des événements visant à capter l'attention du public, à se démarquer de la concurrence et à fidéliser la clientèle.

En plus des activités d'animation organisées au profit des visiteurs durant les vacances scolaires, le JZN a célébré, en janvier 2022, son 10ème anniversaire à travers l'émission d'un timbre-poste, en partenariat avec Groupe Barid Al-Maghrib, le lancement d'un concours de photographie ainsi que la mise en place d'offres promotionnelles pour les visiteurs.

Par ailleurs, le Jardin Zoologique de Rabat a exposé, en coopération avec le Ministère de la jeunesse, de la culture et de la com-

munication, le crâne fossile d'un crocodile de 56 millions d'années, rapatrié en février 2022 des Etats Unis d'Amérique ainsi que des fossiles de la faune marine, originaires de sites situés dans le sud du Royaume et dans l'Anti-Atlas. Cette exposition a été précédée par une cérémonie de présentation du crâne restitué au Maroc, organisée par le Ministère dans les locaux du JZN.

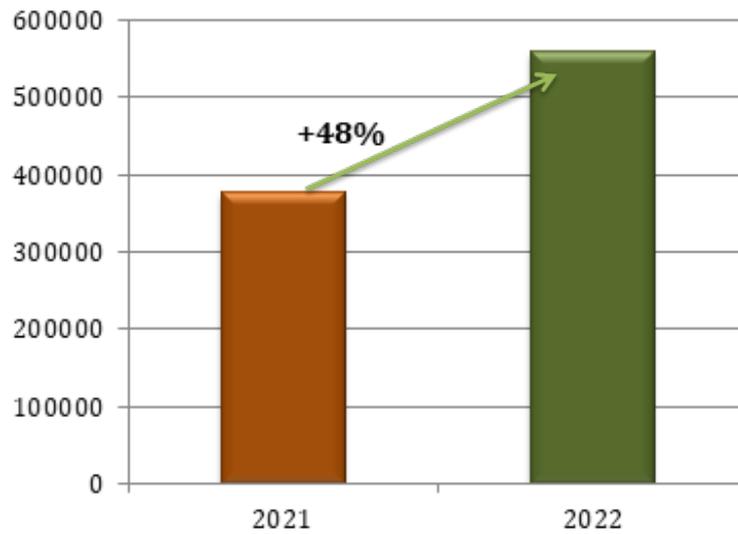
Dans la même perspective, et dans le cadre de son cycle de conférences pour la diffusion des connaissances sur la biodiversité et sur la nécessité de la préservation de la nature, le Jardin Zoologique de Rabat a organisé, le mercredi 7 décembre 2022, une conférence animée par le photographe international de National Geographic «Joël Sartore», sous le thème «Building the Photo Ark», un projet de photographie pluriannuel des différentes espèces animales menacées de disparition, ayant pour objectif la sensibilisation du public à la nécessité de protéger les animaux ainsi que leurs écosystèmes.

La collaboration entre le photographe américain et le Jardin Zoologique de Rabat était l'occasion de mettre la lumière sur les missions de la société liées à la conservation des animaux et de renforcer la sensibilisation à la nécessité de la préservation des espèces rares ou menacées d'extinction, parmi lesquelles celles endémiques du Maroc et de l'Afrique telles que l'éléphant d'Afrique, le lion de l'Atlas, le mouflon à manchette, les gazelles et plusieurs espèces de reptiles.

Analyse de la fréquentation

Suite aux différentes actions mises en œuvre afin d'améliorer l'attractivité du Jardin Zoologique de Rabat et la compétitivité des prestations offertes, la fréquentation du Zoo a continué, pour la deuxième année consécutive, de montrer de nets signes de reprise en accueillant plus de 550.000 visiteurs durant l'année 2022.

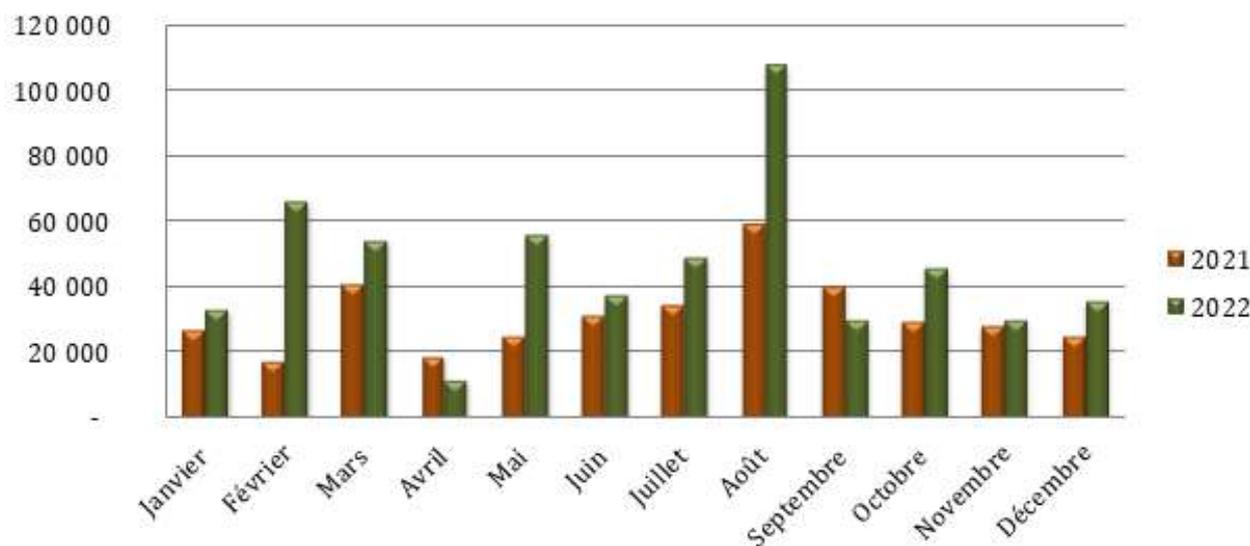
Evolution du nombre de visiteurs entre 2021 et 2022



La fréquentation globale du JZN durant l'année 2022 a connu une augmentation de 48% par rapport à celle enregistrée durant l'année 2021 et de 167% comparée à la fréquentation de l'année 2020.



Comparatif de la fréquentation mensuelle entre 2021 et 2022



- Le mois de février 2022 a enregistré une forte augmentation de la fréquentation d'environ 280% par rapport au même mois de l'année 2021 et ce en raison des vacances scolaires du 09 au 13 février et des conditions météorologiques favorables qui ont caractérisé ce mois. Par ailleurs, et à l'occasion du 10ème anniversaire du JZN, de nouvelles espèces ont été exposées telles que le tapir, le saïmiri, le capucin brun et la grue couronnée.

- Le mois d'Avril a connu une baisse de 38% comparé au même mois de 2021, ce qui peut être expliqué par le mois de ramadan qui a coïncidé avec le mois d'avril.

- A partir du mois de Mai, la courbe de la fréquentation a continué sa croissance pour atteindre son pic au mois d'août avec l'enregistrement de plus de 108.000 visiteurs. Cette fréquentation est considérée comme étant le deuxième record après celui enregistré durant le mois de février 2012.

- Le mois de septembre a connu une légère baisse suite à la rentrée scolaire qui a eu lieu le début du mois, alors qu'en 2021 cette dernière n'a été programmée que durant le mois d'octobre.

- Durant les mois de novembre et décembre,

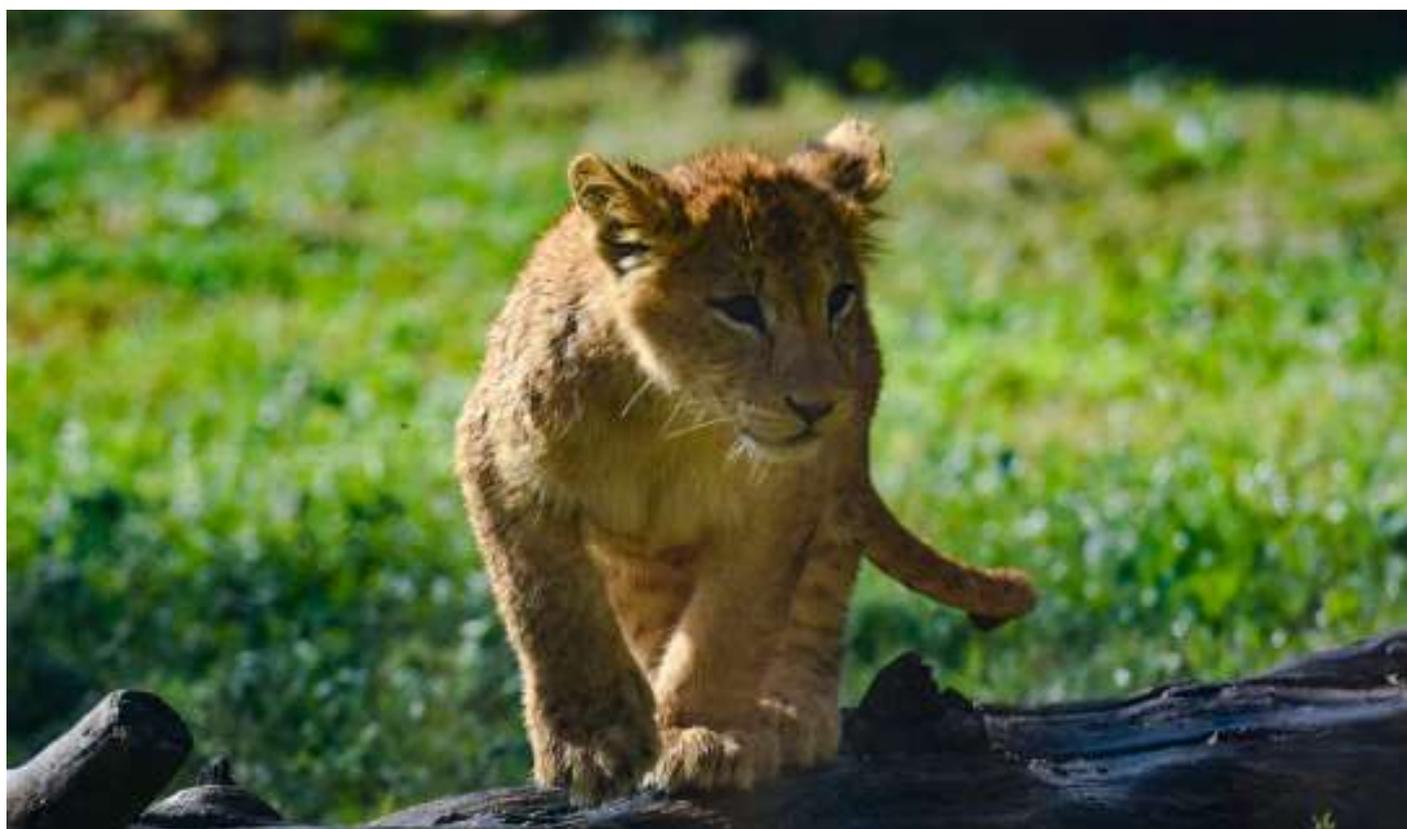
la courbe de fréquentation a repris sa tendance évolutive en réalisant une augmentation de 23% en comparaison avec les deux derniers mois de l'année 2021.

Autres actions génératrices de revenus

Dans l'objectif d'assurer la pérennité de la société et de se procurer des revenus supplémentaires, le Jardin Zoologique de Rabat continue à développer et à consolider ses relations de partenariat, avec les sociétés écocitoyennes, à travers le parrainage du programme de conservation des espèces sauvages d'une part, ainsi que la signature de conventions de partenariat avec les associations des œuvres sociales, d'autre part. En outre, les offres de nourrissage des girafes et des tournées en voiturettes permettent de réaliser des recettes qui ont atteint en 2022 plus de 225.000Dhs.

• Parrainage et partenariats

Comme à l'accoutumée, le Jardin Zoologique de Rabat a sollicité l'appui financier des entreprises impliquées dans les actions visant la protection de l'environnement et ce pour la consolidation du programme de conservation des espèces sauvages.



Trois entreprises ont répondu favorablement à cette demande. Il s'agit de la fondation BMCE BANK, Maroc Telecom et Ciments du Maroc. A cet effet, le montant de parrainage de cette année a augmenté de 102.000Dhs en passant de 788.000 Dhs encaissés en 2021, à 890.000 Dhs en 2022.

PARRAIN	MONTANTS
FONDATION BMCE BANK	500.000,00
MAROC TELECOM	240.000,00
CIMENTS DU MAROC	150.000,00
TOTAL	890.000,00

L'année 2022 a connu aussi la signature de 21 conventions de partenariat avec des administrations publiques et des institutions privées. Les tickets vendus durant l'année 2022 dans le cadre de partenariats avec les associations des œuvres sociales ont totalisé un nombre de 19.197 tickets.

• **Activités connexes**

Les produits connexes du JZN ont totalisé un montant de 1.05 MDH en 2022 en évolution de 12% par rapport à l'exercice 2021 réparti comme suit :

NATURE	2021	2022	Ecart	%
VENTE DE MAGASIN DE SOUVENIR	207 949	177 558	- 30 391	-15%
PARKING	578 117	638 333	60 217	10%
AUTRE PRESTATION (location salles, ateliers, nourrissage...)	58 546	104 138	45 592	78%
VOITURETTE ELECTRIQUE	97 425	132 792	35 367	36%
TOTAL	942 037	1 052 820	110 784	12%

Axe 3 : Amélioration du volet zootechnique et vétérinaire.

1- Activités vétérinaires et zoologiques:

Le plan stratégique de conservation trace les lignes directrices pour la gestion de la collection animale et le bien-être des animaux du Zoo sur le plan éthologique et sanitaire et constitue une feuille de route sur le court et moyen terme.

La stratégie adoptée durant l'année 2022 en matière de gestion de la collection animalière repose sur les axes suivants :

- La conservation des animaux et la contribution à la préservation de la biodiversité;
- La recherche scientifique et l'enrichissement des connaissances au sujet des différentes espèces, notamment sur le plan biologique, physiologique et sanitaire;

Le programme déployé pour **la conservation de la collection animale** du JZN a pour objectif de répondre aux normes et standards internationaux par rapport à :

- La gestion de la collection animale ;
- La santé animale ;
- La nutrition ;
- La reproduction.

Gestion de la collection animale

L'objectif principal adopté durant l'année 2022 et de faire face à deux problématiques grandissantes qui sont: la gestion des surplus et la lutte contre la consanguinité. En effet, les superficies des expositions animalières restent inchangées et ne peuvent permettre de garder les nombreuses naissances qui ont lieu chaque année et d'accueillir l'ensemble de la population d'une espèce animale menacée tout en garantissant sa préservation. En conséquence le JZN a adopté une stratégie ayant comme objectifs de présenter des animaux au sein de groupes sociaux équilibrés, de maximiser la diversité génétique, d'éviter la consanguinité et d'obtenir une stabilité démographique.

Concernant les projets d'investissements

prévus au titre de l'exercice 2022, il y a lieu de citer l'aménagement d'une exposition pour les caracals à travers l'installation d'une ombrière en filet polypropylène ainsi que l'automatisme des portes des éléphants par des vérins électromécaniques. Ces projets ont totalisé un montant 462 kdh.

• **Lutte contre la consanguinité**

Des échanges de reproducteurs ont été réalisés en 2022 avec d'autres établissements zoologiques. Ces échanges permettront dans le futur proche de favoriser le brassage génétique de la population entre sites de conservation. C'est le cas des mouflons à manchette, Cerfs de berbères, Addax, Oryx, Fennecs, Suricates, Genettes, Zèbres, Gazelles dorcas, Gazelles de cuvier, Gazelles Damma, Autruches à cou rouge et bovins ancole.

• **Gestion des surplus**

La gestion du surplus des animaux du Jardin Zoologique National a été réalisée en 2022 à travers des échanges (cobes lechwe, hippopotames), de ventes des espèces domestiques (chèvres, poney, bovins angus) ou des opérations de réintroduction (Singes magot et vautours). Ceci a permis de contrôler les individus chez les espèces prolifiques et de maîtriser les effectifs des animaux en fonction des espaces des parcs existants.

Cette volonté de réduire les effectifs des animaux en surplus du Jardin Zoologique est prise pour mieux gérer la population de ces espèces, la réduction de mortalités causées par les combats entre les mâles et une économie budgétaire liée à la réduction de l'alimentation.

Globalement la collection animale du Jardin Zoologique National a connu une nette amélioration quant au nombre de décès naturels annuels qui est passé de 373 en 2019 à 199 en septembre 2022. De même, les naissances des animaux au JZN sont passées de 103 en 2014 à 330 jusqu'au 31/12/2022 (202 pour les animaux domestiques et 128



pour les animaux sauvages). Par ailleurs, le nombre d'espèces est passé de 168 en 2020 à 171 espèces en 2022, grâce aux échanges effectués entre l'année 2021 et 2022 avec des institutions zoologiques de la place.

Santé animale

L'approche de la gestion de la santé animale au zoo est préventive. Les actions prophylactiques réalisées en 2022 concernent :

- Les vaccinations,
- Les traitements antiparasitaires,
- Les actions bio-sécuritaires,



- L'épidémiologie-surveillance.

La clinique du JZN dispose actuellement d'un important matériel d'examen complémentaires utiles pour le diagnostic de différentes pathologies.

Il est important de signaler qu'au cours de ces 10 ans, le Maroc a connu cette année la première anesthésie d'éléphants et de rhinocéros, réalisées par l'équipe vétérinaire, les techniciens et les soigneurs du Zoo.

La nutrition

La procédure relative à l'alimentation élaborée en 2014, a été révisée cette année par l'équipe vétérinaire et agronome, en ajoutant les mesures de sécurité pour le personnel de la cuisine et des denrées alimentaires selon les normes de la démarche HACCP «Hazard Analysis Critical Control Point». Cette procédure veille :

- Au respect des bonnes pratiques d'hygiène concernant le stockage, préparation et distribution des aliments (programmes de nettoyage quotidien et hebdomadaire).
- A la bonne organisation de la cuisine centrale et du circuit de distribution des aliments



pour les animaux.

- Au respect du rationnement alimentaire de chaque espèce et à la bonne communication des différentes composantes de l'équipe technique concernant les problèmes liés à l'alimentation.

Dans ce sens, les régimes alimentaires de toutes les espèces du JZN ont été récemment révisés, et des aliments plus adaptés pour certaines espèces ont été introduits.

Dans l'objectif de perfectionner la maîtrise des risques liés à l'alimentation au Zoo, un manuel HACCP a été élaboré et un Plan de Contrôle Qualité est planifié pour l'exercice 2023.

La reproduction

Les objectifs opérationnels durant cette année se sont focalisés sur la reproduction de certaines espèces emblématiques (Ibis chauve, Addax, Magot, Vautour fauve, Serval...) et son contrôle chez les espèces prolifiques (Cobes Lechwé, Babouin Doguera...) dans le respect de la diversité génétique, ceci a permis au JZN de maîtriser ses effectifs en animaux en fonction des espaces des parcs existants.

Le JZN a planifié en 2022 l'acquisition de nouveaux mâles reproducteurs notamment chez les antilopes (ex : addax, gazelles dorcas, dama et cuvier), et de suivre une reproduction orientée notamment chez les gazelles dorcas (Échange de mâles entre 2 groupes séparés), c'est le cas également pour les

suricates, les fennecs et les genettes ou des couples reproducteurs ont été constitués et placés à l'abri des visiteurs pour favoriser la reproduction chez ces espèces.

Cette maîtrise de reproduction rend le Zoo de Rabat un véritable réservoir pour d'éventuelles actions de réintroduction (Ibis chauve, Addax, Mouflon à manchettes, Vautour fauve...).

Autres les projets phares réalisés en 2022 ont concerné le diagnostic de l'infertilité remarqués chez les rhinocéros du JZN, ce projet a été mené en partenariat avec des experts des zoos de Budapest et de Berlin. Les résultats ont pu démontrer une déformation au niveau des matrices des deux femelles après leur anesthésie.



Recherche scientifique et coopération

La recherche scientifique est l'une des missions principales des établissements zoologiques. Plusieurs études ont été faites en 2022 sur la santé, le bien-être et aussi sur l'alimentation des animaux au JZN.

En effet, dans le cadre de la coopération entre le JZN, l'IAV Hassan II et l'Université Mohammed V, les études suivantes ont été entreprises en 2022 :

Thème de l'étude	Spécialité
Elaboration d'un Manuel HAC-CP au JZN	Qualité
Interaction entre les Culicidés et les animaux sauvages du Jardin Zoologique de Rabat : composition d'espèces et préférences trophiques	Médecine Vétérinaire
Coronavirus chez les animaux sauvages	
Screening des dominantes pathologies bactériennes chez les oiseaux du Zoo	
Coronavirus chez les animaux sauvages (Thèse PhD)	
Nécrobacillose des antilopes JZN	
Dominantes parasitologiques chez quelques mammifères du Jardin Zoologique et choix des molécules thérapeutiques	

La coopération constitue pour le JZN une opportunité d'amélioration de ses techniques et stratégies par des échanges gagnant-gagnant avec les différents partenaires. Le spectre de ces coopérations peut inclure le savoir-faire Zoologique et Vétérinaire, ainsi que les échanges d'animaux sauvages. Durant l'année 2022, le Jardin Zoologique National a repris sa mission de conservation In Situ par sa participation à la réintroduction de 39 Magots et 14 Vautours fauves.

Coopération avec la réserve AL MAHA FARM

Le programme d'acquisition des espèces animales autochtones a été poursuivi en 2022 avec la réserve d'Al Maha dans l'objectif d'améliorer la lignée génétique de ces

espèces. A ce titre le Jardin Zoologique National a reçu cette année plusieurs espèces d'antilopes sahariennes.

Coopération avec DREAM VILLAGE

La convention cadre établie avec le Parc Dream village, prévoit les axes suivants :

- Les échanges d'animaux pour les besoins de reproduction d'une part (pour éviter la consanguinité), et la diversification des présentations d'autre part.
- Des échanges d'information et d'expertise dans le domaine de la faune sauvage.
- Les prêts d'animaux pour des expositions éphémères en fonction des possibilités de chaque zoo dans l'objectif d'augmenter l'attractivité des deux établissements.

Ces échanges ont permis d'étoffer la collection animale du zoo de Rabat, et de diversifier le patrimoine génétique des espèces.

2- Activités techniques :

Pour être jugées appropriées, les pratiques environnementales et d'élevage d'un animal sauvage exigent une bonne connaissance des besoins tant propres à l'espèce qu'à l'individu, les conditions d'hébergement des animaux sauvages en captivité dépendent des éléments suivants :

- Enclos : conception, taille et substrat ...
- Environnement : température, ventilation, humidité, éclairage, conditions climatiques...

Même si la conception moderne du JZN confère à ses animaux un milieu favorable, des travaux complémentaires sont faits régulièrement pour améliorer le bien-être des animaux (enrichissement par des installations spécifiques : structures de jeux, ombrières...), résoudre des difficultés d'entretien, renforcer la sécurité pour faire face aux conditions climatiques.

L'ensemble de ces travaux font l'objet d'une procédure de coordination établie entre le

Service Zoologie et Vétérinaire et le Département de Maintenance.

Les différentes actions réalisées au cours de l'année 2022 peuvent être résumées comme suit :

- L'entretien des espaces verts.
- La réalisation de la prestation de nettoyage
- La prestation de gardiennage.
- L'entretien du système de contrôle d'accès et des caméras surveillance.
- La maintenance préventive et corrective des équipements du poste de transformation électrique MT/BT et du groupe électrogène.

D'autres prestations de maintenance sont réalisées par l'équipe des corps de métiers qui est dotée de matériel adéquat et de

fourniture afin de remédier en urgence aux pannes déclarés et également pour entretenir les équipements installés au circuit visiteurs et zone de service, à titre d'exemple, les actions réalisées en 2022 sont résumées comme suit :

- La sécurisation des trappes et des portes des abris des animaux tout au long de l'année ;
- L'aménagement de pré-parcs d'isolement des animaux blessés ;
- L'enrichissement et le réaménagement de nouvelles expositions ;
- La peinture et l'entretien des circuits visiteurs.





Evolution des indicateurs financiers 2022

- Rappel de la situation financière du JZN au 31-12-2022
- Analyse du CPC.
- Analyse des principaux indicateurs financiers 2022.

3- Evolution des indicateurs financiers 2022

3-1 Rappel de la situation financière du JZN au 31-12-2022.

La clôture de l'exercice 2022 intervient dans un contexte qui préfigure des changements structurels dans la situation juridique et financière de la société JZN, et qui sont liés aux principaux facteurs suivants :

- La nécessité de débloquer un appui de financement afin de combler le besoin en trésorerie de la société et éviter, par conséquent, une situation de cessation de paiement.

- Le rapprochement de la situation nette de la société du minimum légal autorisé par la loi, ce qui impose une recapitalisation imminente.

- L'importance de mettre en place un modèle de financement permettant de mettre la lumière sur la diversité des prestations de services réalisées par le JZN pour le compte de l'Etat.

A cet effet, et compte tenu de ces éléments, le JZN se trouvera dans l'obligation de s'inscrire dans une logique de continuité incertaine d'exploitation à partir de l'exercice 2023. Le développement ci-dessous permettra de présenter la situation financière au 31-12-2022 ainsi que les différents leviers à actionner pour traiter les facteurs cités précédemment.

3-1-1 La situation financière de la société.

3-1-1-1 La situation nette au 31/12/2022.

Au titre de l'exercice 2022, la situation nette de la société est à 26.8% du capital et reste au-dessus du seuil minimum légal. Pour franchir ce seuil en 2023, le JZN doit enregistrer un résultat déficitaire dépassant les 8 MDH. Un scénario avec une probabilité d'occurrence très forte compte tenu des prévisions de réalisation à fin 2023.

3-1-1-2 La situation prévisionnelle de trésorerie.

Les projections financières au titre des exercices 2023 et 2024 ont été élaborées en s'appuyant sur les hypothèses suivantes :

- *En matière des encaissements :*

- Une diminution de la fréquentation de 5% en 2023 par rapport à 2022.

- Une Augmentation de la fréquentation de 5% en 2024 par rapport à 2023.

- *En matière des décaissements :*

- Une augmentation du budget de fonctionnement de 5% en 2024 par rapport à 2023.

- Une enveloppe budgétaire de 3.2 MDH en 2024 conformément à la programmation d'investissement triennale élaborée.

En s'appuyant sur les hypothèses ci-dessous, les résultats prévisionnels suivants ont été obtenus :

- Une trésorerie positive de 14.1 MDH au 31/12/2023 et de 1.4 MDH au 31/12/2024.

- Une trésorerie libre de tout engagement positive de 6.1 MDH au 31/12/2023 et négative de -2.7 MDH au 31/12/2024.

3-1-2 Les leviers à actionner

3-1-2-1 L'octroi d'un appui de financement comptabilisé sous forme d'augmentation du capital.

Cette option est marquée par les points suivants :

- Le montant d'augmentation de capital à prévoir annuellement doit couvrir les pertes constatées durant l'exercice ainsi que le montant prévu pour la subvention d'investissement.

- Une option qui permettra au JZN d'éviter le paiement de la TVA y afférente, ainsi le montant demandé s'entendra hors taxes.

- L'AGE est l'organe chargé des augmen-

tations de capital. Cependant, ce dernier pourra déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires dans ce sens (article 186). Il s'agit d'une opération qui sera réalisée annuellement, il sera préférable de mettre en place cette délégation pour éviter la convocation de l'AGE à chaque fois pour délibérer sur un seul point.

- La situation nette sera en permanence en dessus du minimum légal tenant compte de l'augmentation annuelle qui sera supérieure (compensation des pertes + investissements) aux déficits constatés.

3-1-2-2 L'octroi d'un appui de financement comptabilisé sous forme de subventions (équilibre et investissements).

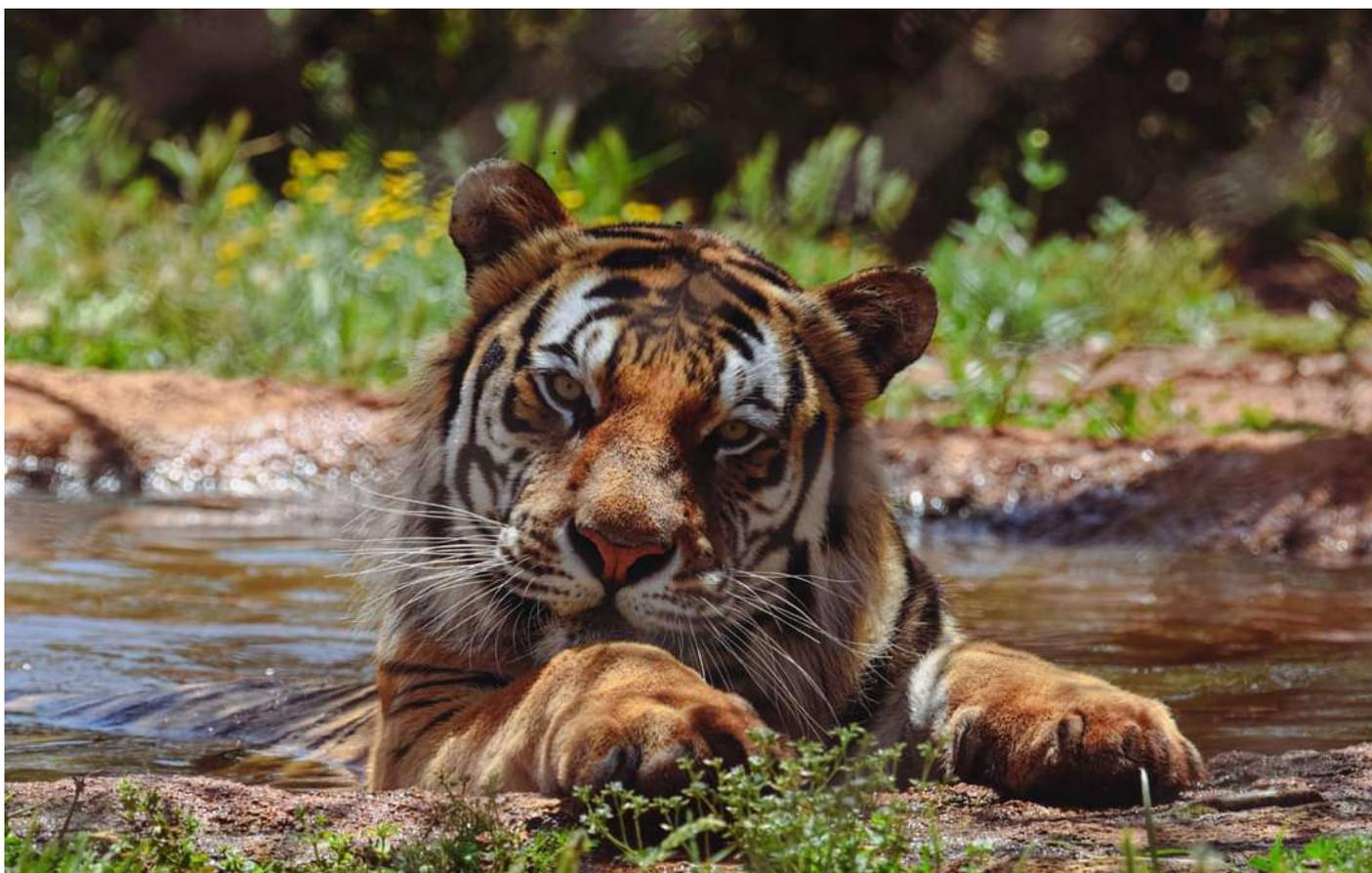
Cette option est marquée par les points suivants :

- Le montant à encaisser annuellement

sera scindé en 2 subventions : une subvention d'équilibre à comptabiliser au niveau des produits destinée à combler le résultat déficitaire réalisé au titre d'un exercice donné, et une subvention d'investissement à amortir sur plusieurs années pour financer les projets d'investissement prévus au cours d'un exercice.

- Lesdites subventions sont assujetties à la TVA, ainsi le montant demandé s'entendra TTC (le besoin multiplié par 1,2).

Concernant la situation nette, elle restera toujours au même niveau compte tenu de l'équilibrage annuel des comptes du CPC par le biais de la subvention. Toutefois, elle restera très proche (entre 25% et 30%) de ce minimum d'où l'importance de procéder par augmentation de capital au moins pour l'exercice 2023.



3-2 Analyse du CPC

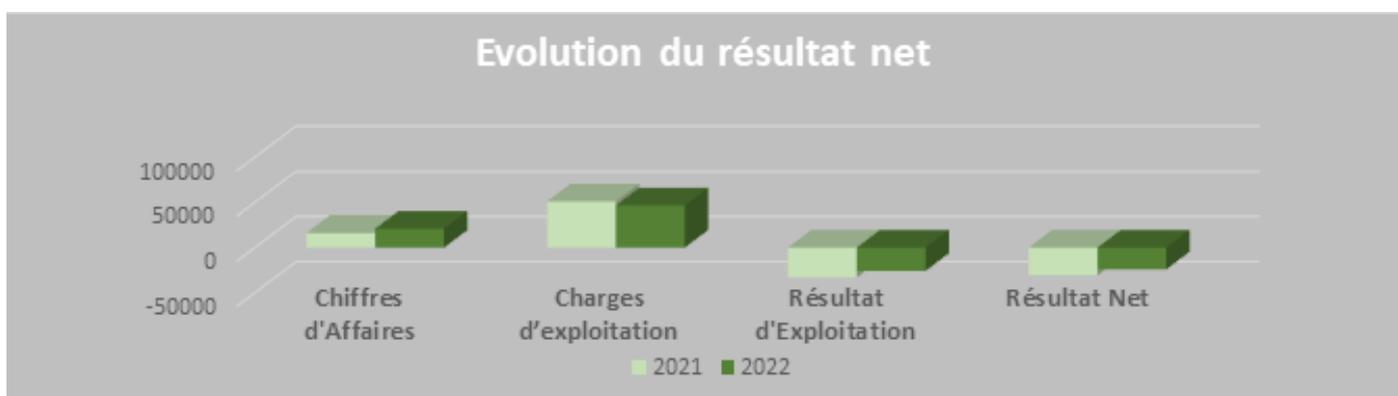
NATURE	Réalizations		Evolution 2022/2021	
	2022	2021	Montant	%
Chiffres d'Affaires	20 905 874.91	16 173 664.88	4 732 210.03	29%
Résultat d'Exploitation	-25 765 110.35	-32 927 272.90	7 162 162.55	-22%
Résultat Financier	334 412.54	401 805.91	-67 393.37	-17%
Résultat Courant	-25 430 697.81	-32 525 466.99	7 094 769.18	-22%
Résultat Non Courant	1 563 248.34	1 997 977.15	-434 728.81	-22%
Résultat Avant Impôts	-23 867 449.47	-30 527 489.84	6 660 040.37	-22%
Impôts sur les Résultats	128 058.00	110 260.00	17 798.00	16%
Résultat Net	-23 995 507.47	-30 637 749.84	6 642 242.37	-22%
Résultat avant impôts et dotations	-2 853 172.29	-4 200 237.21	1 347 064.92	-32%

L'analyse du CPC au titre de l'exercice 2022 fait ressortir les constats suivants :

- Le résultat d'exploitation de l'exercice 2022 se situe à **-25.765 KDH** contre **-32.927 KDH** en 2021, soit une diminution du déficit de **7.162 KDH** (-22%).
- Le résultat financier est passé de **401 KDH** en 2021 à **334 KDH** en 2022, ce qui a porté le résultat courant à **-25.431 KDH** en 2022 contre **-32.525 KDH** en 2021, soit une diminution du déficit du résultat courant d'un montant de **7.095 KDH** (-22%).

- Le résultat non courant de l'exercice 2022 affiche une diminution de **-435 KDH** Dirhams en passant de **1.998 KDH** en 2021 à **1.563 KDH** en 2022.

- Le résultat net a connu une diminution du déficit d'un montant de **6.642 KDH** (-22%) en passant de **-30.638 KDH** en 2021 à **-23.996 KDH** en 2022, et le résultat avant impôt et avant dotations est de **-2.853 KDH** en 2021 contre un montant de **-4.200 KDH** Dirhams en 2021 soit une diminution de déficit de **1.347 KDH** (-32%).



3-2-1 Produits d'exploitation 2022.

Le tableau de répartition du CA par type d'activités pour l'exercice 2022 et l'exercice prévisionnel 2023, ainsi que l'évolution, en pourcentage, entre ces deux périodes se présenterait comme suit :

LIBELLE	2022	2021	Variation
Ventes de marchandises (en l'état)	177 557,63	207 948,78	-15%
Ventes biens et services produits	20 728 317,28	15 965 716,10	30%
Chiffres d'affaires	20 905 874,91	16 173 664,88	29%
Convention avec DEF	-	1 666 666,67	---
Reprises d'exploitation ; transfert de charges	13 193 ,35	379 128,37	-97%
Produits d'exploitation	20 919 068,26	18 219 459,92	15

Les produits d'exploitation ont totalisé 20.919 MDH en 2022 contre 18.219 MDH en 2021 soit une augmentation de 15%. Cette variation hausse s'explique principalement par **l'augmentation des recettes relatives à**

la vente des tickets compte tenu de l'augmentation remarquable de la fréquentation des visiteurs en 2022 par rapport à 2021, le tableau ci-dessous illustre cette tendance haussière :

CATEGORIE	NOMBRE DE VISITEURS		VARIATION EN %	
	2022	2021	EN NOMBRE	%
ADULTE	190 943	146 167	44 776	31%
FAMILLE	237 624	192 564	45 060	23%
GROUPE SCOLAIRE	72 217	14 304	57 913	405%
ENFANT	33 655	29 558	4 097	14%
ETUDIANT	6 170	4 927	1 243	25%
MOBILITE REDUITE	1 502	894	608	68%
AUTRE GROUPE	15 766	6 335	9 431	149%
TOTAL	557 877	394 749	163 128	41%

3-2-2 Charges d'exploitation 2022.

Les charges d'exploitation relatives à l'exercice 2022 s'élèvent à 46,684 MDH dont 21.014 MDH de charges calculées comme dotations aux amortissements, contre 51.147 MDH en 2021 soit une diminution importante de -9%.

LIBELLE	2021	2020	Variation
ACHATS	9 811	9 611	2%
AUTRES CHARGES EXTERNES	2 696	2 623	3%
IMPOTS & TAXES	72	175	-59%
CHARGES DE PERSONNEL	13 092	12 411	5%
DOTATIONS D'EXPLOITATION	21 014	26 327	-20%
TOTAL CHARGES D'EXPL	46 685	51 147	-9%



L'analyse de la variation des charges d'exploitation au titre de l'exercice 2022 permet de formuler les observations suivantes :

- Le poste achats revendus de marchandises a enregistré une diminution de -5% KDH qui s'explique par la variation de stocks du magasin de souvenir de l'année 2022 par rapport à 2021.
- Le poste des achats consommés de matières et fournitures a enregistré une légère augmentation de 2% en passant de 9.452 MDH en 2021 à 9.659 MDH en 2022, qui s'explique principalement par l'augmentation des prestations de services de 372 KDH.
- Les charges externes s'élèvent à 2.696 MDH en 2022, contre un montant de 2.623 MDH réalisé en 2021, soit une augmentation de 3% qui s'explique par l'augmentation des charges de l'entretien et la maintenance des biens mobiliers et immobiliers.

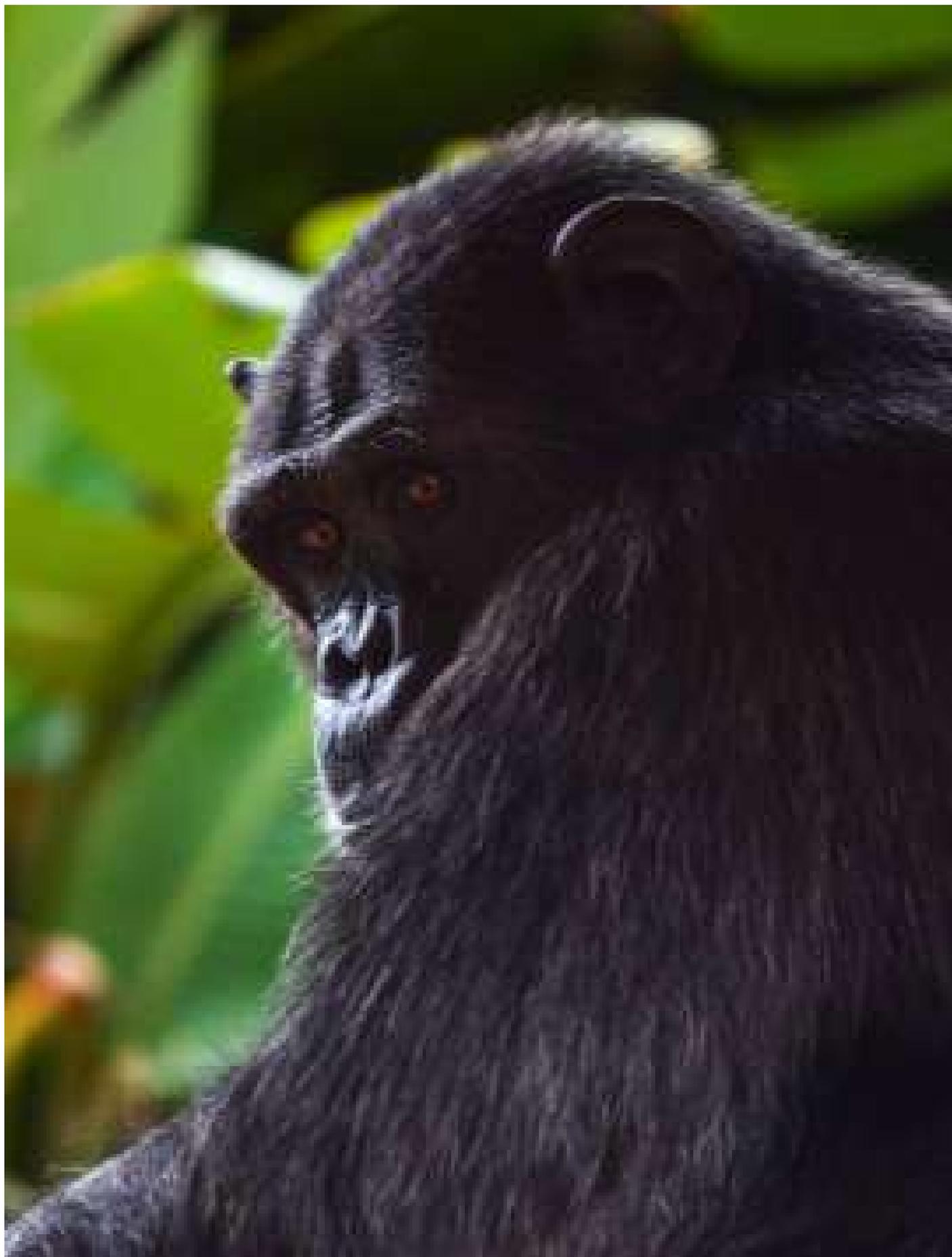
- Les charges du personnel se sont élevées à 13.092 MDH pour l'année 2022 contre 12.411 MDH en 2021, soit une augmentation de 5%. Cette augmentation s'explique par les avancements d'échelles et d'échelons effectués.

- Le poste des dotations aux amortissements est passé de 26.327 MDH en 2021 à 21.014 MDH en 2022. Cette baisse s'explique essentiellement par l'expiration de la durée de vie de quelques immobilisations.

3-2-3 Charges et produits non courants 2022.

Les produits non courants de l'exercice 2022 s'élèvent à 1.564 KDH expliqué principalement par la reprise sur subventions d'investissement pour un montant de 1 477 KDH et les remboursements effectués au titre des accidents de travail.

Les charges non courantes ont connu une diminution en passant de 1.778,69 dh en 2021 à 675,32 Dh en 2022.



3-3 Analyse des principaux indicateurs financiers 2022

3-3-1 Analyse des agrégats financiers

L'analyse de la situation financière de la société JZN révèle ce qui suit :

- Une baisse des capitaux propres de 23,996 Millions de Dirhams en 2022 ;
- Une diminution du fonds de roulement de 4,807 Millions de Dirhams qui s'explique par la diminution de l'actif immobilisé de 20,665 Millions de Dirhams d'une part et par la diminution du financement permanent de 25,472 Millions de Dirhams ;
- Une diminution des besoins en fond de roulement de 1,832 Millions de Dirhams qui s'explique la baisse aussi bien de l'actif circu-

lant de 2,772 Millions de Dirhams et du passif circulant de 0,940 Millions de Dirhams ;

- Une diminution de la trésorerie de 2,975 Millions de Dirhams due, à la diminution des BFR de 1,832 Millions de Dirhams et du fonds de roulement de 4,807 Millions de Dirhams ;

- La capacité d'autofinancement de l'exercice 2022 s'élève à -4,458 Millions de Dirhams contre -6,028 Millions de Dirhams en 2021, soit une augmentation de 1,570 Millions de Dirhams par rapport à l'exercice 2021.

3-3-2 Décomposition par échéance du solde des dettes fournisseurs

Date de clôture	Montant des dettes Fournisseurs à la clôture	Montant des dettes Non échues	Montant des dettes échues			
			(-) de 30 jours	Entre 30 et 60 jours	Entre 61 et 90 jours	De plus de 90 jours
Exercice 2022	5 241 028.09	5 241 028.09	-	-	-	-

Le tableau ci-dessous témoigne des efforts déployés par le JZN en matière de respect des délais et des conditions des actes de commerce qui le relie à ses fournisseurs.

3-3-3 Affectation des résultats

L'affectation du résultat au titre de l'exercice 2020 proposée à l'Assemblée Générale Ordinaire est comme suit :

Résultat net comptable	: - 23 995 507.47 Dh
Réserve légale (5 %) (-)	: --
Report à nouveau sur exercices antérieurs	: - 313 523 478.50 Dh
Solde du report à nouveau	: - 337 518 985.97 Dhs



Annexes

- **La cinétique de la collection animale 2022.**
- **Analyse détaillée des comptes au 31-02-2022.**