

حديقة الحيوانات بالرباط



JARDIN ZOOLOGIQUE DE RABAT

RAPPORT DE GESTION 2023

établi en mars 2024



Sommaire

Mot du Président Directeur Général

1- Présentation du Jardin Zoologique National :

- **Ancrages et orientations stratégiques 2023**
- **Organes de gestion du JZN.**
- **Organigramme du JZN.**

2- Réalisation 2023 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 2023:

- **Point sur la situation nette du JZN au 31/12/2023.**
- **Analyse du CPC.**
- **Analyse des principaux indicateurs financiers.**

4- Annexes:

- **La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31-03-2023.**
- **Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31-12-2023.**



MOT DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

«Depuis sa création, Le Jardin Zoologique National incarne l'ambitieuse volonté de devenir l'emblème d'une vie harmonieuse entre l'Homme et la nature en mettant en exergue sa singularité en tant qu'attraction intégrée, offrant une expérience unique et opérant comme un exemple d'une institution ancrée dans le développement durable.

Cet ancrage corrobore les choix stratégiques prônés par le JZN visant l'amélioration de la qualité des services offerts et la consolidation de ses missions pour la conservation des espèces rares et endémiques, la recherche scientifique, l'éducation à l'environnement et le divertissement. Ces ambitions devraient connaître un grand dynamisme sous l'impulsion des réflexions stratégiques entamées en 2023 autour de la consolidation du projet visant à doter l'institution d'un modèle économique solide et soutenable.

Conscient des défis liés à la situation financière de la société, le Jardin Zoologique National place la pérennisation de la continuité d'exploitation de l'institution au cœur de son plan stratégique et à la cime de ses plans d'actions. Les réalisations de l'exercice 2023 cautionne parfaitement cette tendance par la mise en place de plusieurs actions structurantes visant le développement de la société et l'amélioration de son chiffre d'affaires qui a atteint un niveau sans précédent depuis le démarrage du zoo en 2012.

Dans le cadre du rapport annuel au titre de l'exercice 2023, 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 »

Bonne lecture



Présentation du Jardin Zoologique National

- Ancrages et orientations stratégiques de l'exercice 2023.
- Organes de gestion.
- Organigramme.

1- Présentation du Jardin Zoologique National

1-1 Ancrages et orientations stratégiques de la société.

Les principales orientations stratégiques ayant tracé la trajectoire de l'exercice 2023 se présentent, par domaine, comme suit :

• Sur le plan des investissements.

Au premier chef des orientations stratégiques pour l'exercice 2023, figure l'optimisation des investissements. En effet, et dans la continuité des années précédentes, des mesures en matière de rationalisation des investissements eu égard au contexte actuel difficile, la société a agi avec le principe de prudence en matière d'identification et de programmation en assurant les actions indispensables pour garantir 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 des ressources d'une part et pour éviter d'éventuels budgets modificatifs d'autre part.

• Sur le plan zoologique et opérations techniques.

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

- Veiller à la conformité permanente du JZN par rapport aux standards internationaux en matière de gestion zoologique, sécurité et recherche scientifique.
- Optimiser les investissements destinés à la sécurité et à la protection du patrimoine animalier du JZN, en veillant notamment sur la mutualisation entre les différentes parties prenantes.
- Maintenir les efforts en matière d'enrichissement de la collection animalière afin de pérenniser le patrimoine du JZN.
- Impulser un souffle de recherche scientifique, fruit des coopérations réalisées, et ce, à travers le renforcement des partenariats avec les instituts spécialisés en la matière.

• Sur le plan de la communication et mar-

keting.

La mise en place d'une stratégie de communication forte et efficace constitue un pilier 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 2023 sur les actions suivantes :

- La définition, l'élaboration et la mise en place de normes et standards qui régissent une communication efficace et objective, 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 des 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 pour promouvoir les activités.

• Sur le plan de la bonne gouvernance.

Le JZN a réalisé des avancées considérables en matière de gestion et de 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 2023 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 dématé-

rialisation visant à assurer la transformation digitale des processus de gestion, à travers 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 prédéfinies 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 dé-



termine 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 2023 pour arrêter les états de synthèse de l'exercice clos 2022 en mars 2023 et pour valider le programme prévisionnel et le budget de l'exercice 2024 en décembre 2023.

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

- **Le comité stratégie et investissements :**

L'objectif de ce comité est d'accompagner le conseil d'administration dans la conduite des orientations stratégiques de la société, ainsi qu'en ce qui concerne sa politique de développement et ses projets d'investissement, en lui adressant les avis et recommandations qu'il juge appropriés sur ces sujets. Ce comité a tenu 2 réunions au titre de l'exercice 2023.

- **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.

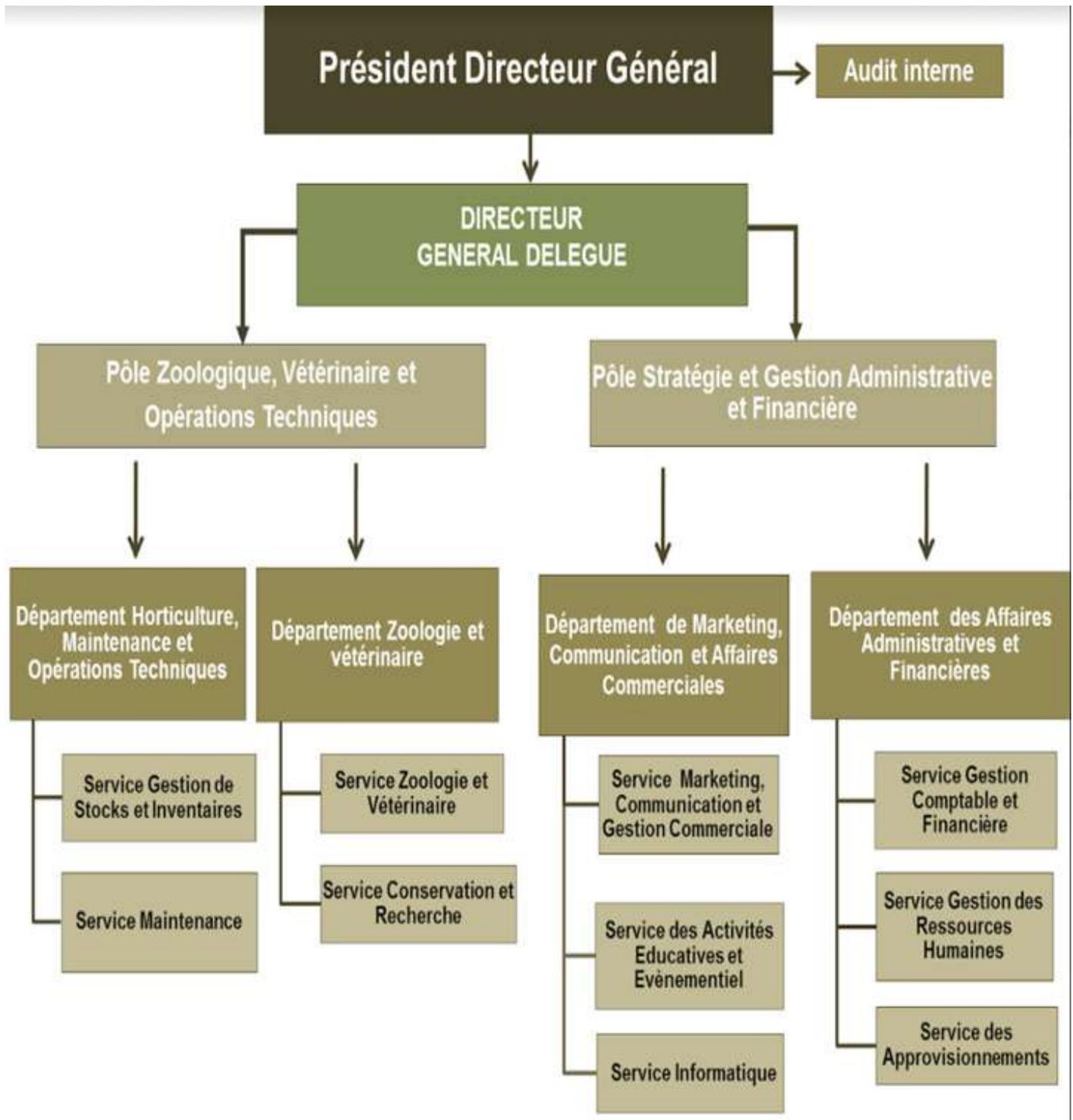
- **Comité de gouvernance :** L'objectif de ce comité est de suivre la mise à contribution par le JZN des pratiques émanant du code marocain des bonnes pratiques de gouvernance. A cet effet, ledit comité est le garant de l'application des procédures permettant au JZN de posséder un système de management fiable et efficient. Ce comité a tenu 1 réunion au titre de l'exercice 2023.

- **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. Ce comité a tenu 1 réunion au titre de l'exercice 2023.

1-3 Organigramme





Réalisations 2023 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 2023 par axe stratégique

Axe 1 : Optimisation des processus de gestion du JZN

Dans le sillage de l'optimisation de la gouvernance du JZN, une nouvelle vision place 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 de la société, 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 :

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

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, notamment :

• 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 plate-

forme a été mise en ligne durant le mois de novembre 2022. A cet effet, l'exercice 2023 est le premier exercice d'expérimentation de cette plateforme.

• 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 dans la mesure où 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 la période 2024-2027 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 projets 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 réalisé durant la période allant de novembre 2022 à Aout 2023, et le projet final a été validé par le comité de gouvernance lors de sa session de novembre 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 la bonne gouvernance du JZN et pour consolider les bases d'une gestion axée sur la per-

formance. 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 actions entreprises 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 résorbées, 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 2023, en l'occurrence :

- **La pérennisation du chantier de la 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 couts semestriellement afin de déterminer le seuil de rentabilité des services rendus par le JZN. La première clôture analytique a été réalisée à la clôture de l'exercice 2022 et a été présentée au conseil d'administration de Mars 2023 après la validation d'un cabinet d'expertise comptable.

- **L'actualisation de la cartographie des processus et des risques.**

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 de la cartographie des processus et des risques, en s'appuyant sur les apports de la norme ISO 9001, a été poursuivi durant l'exercice 2023. 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 cause à effet 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.

- Actualiser la cartographie des risques 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 de l'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 2023, 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.

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

- Tableau de bord de suivi des résolutions des organes de gouvernance du JZN.

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, la valorisation du capital humain a été érigée 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 2023.**

Plusieurs actions ont été réalisées dans le

cadre du programme social fixé au titre de l'exercice 2023 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 mobiliser leur potentiel en matière de travail collaboratif. Ces actions englobent les orientations ci-après :

- Elaborer un plan d'action intégré impliquant l'ensemble des collaborateurs dans sa conception et assorti 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, conventions...).

- 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 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 face à de nombreuses contraintes qui freinent l'expansion pleine et entière de la stratégie de transition digitale adoptée par la société. Partant de constat, l'exercice 2023 a constitué l'occasion d'aligner le potentiel managérial des collaborateurs avec les outils modernes de gestion. A cet effet, plusieurs formations ont été dispensées, entre autres :

- Formation sur l'évaluation 360°.

- Formation sur la dématérialisation de la commande publique.

- Formation sur le Lean management.

- Formation sur les techniques de gestion des projets.



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

1- Communication

Le Jardin Zoologique de Rabat a lancé durant l'exercice 2023 une campagne de communication orientée vers divers segments cibles. Cette campagne a été consolidée par la réalisation de plusieurs émissions avec les équipes du zoo qui feront objet de diffusion sur les chaînes télévisées nationales. L'objectif de cette communication consiste à développer l'image de marque du Jardin Zoologique de Rabat, à faire connaître ses produits et services et à améliorer les relations avec les clients.

• Campagne de communication

Le Jardin Zoologique de Rabat a lancé une campagne publicitaire, dès avril 2023, pour un montant total de 792 KDH comprenant plusieurs actions, en l'occurrence :

- L'affichage urbain dans les villes de Rabat et salé.
- L'insertion de bannières publicitaires, sur les sites d'information marocains les plus

populaires.

- La sponsorisation de posts sur les réseaux sociaux.
- La sponsorisation des vues sur YouTube.
- La diffusion d'un spot Radio pendant la période estivale.

• Médias et presse

- Presse écrite

Plusieurs articles ont été diffusés sur plusieurs supports de presse écrite, notamment:

- Communiqué de presse pour célébrer le 11ème anniversaire du JZN, publié sur journal « le vert » et « le matin ».
- Entretien sur les missions du Jardin zoologique de Rabat (Aujourd'hui le Maroc)
- Entretien sur la préservation des espèces menacées au JZN (Le desk).
- Entretien autour de la préservation de la biodiversité au Maroc (L'opinion)
- Article sur les mesures d'adaptation à la saison de chaleur au JZN (Afrik 21).

- Reportages et émissions

L'année 2023 a connu le tournage de plusieurs reportages et émissions qui projettent

la lumière sur les différents axes au sein Jardin Zoologique de Rabat. Il s'agit de :

- Reportage sur les lions de l'Atlas du Jardin Zoologique de Rabat (Journal TV sur 2M).
- Reportage sur les lions de l'Atlas du Jardin Zoologique de Rabat (Journal Le 360).
- Reportage sur les lions de l'Atlas du Jardin Zoologique de Rabat (Journal TV- Al Aoula SNRT).
- Reportage sur le musée du Jardin Zoologique de Rabat (SNRT News)
- Reportage de « إطلاات » sur les lions de l'Atlas comme patrimoine marocain (M24)
- Reportage « بعيون مغربية » sur les coulisses du JZN (Al Aoula SNRT)
- Reportage sur l'espace récréatif du JZN pendant la saison estivale (L'opinion)
- Reportage « أول مرة » sur l'expérience de deux célébrités en tant que soigneurs du JZN. (2M)
- Reportage « أسرار الطبيعة » sur la faune marocaine (Almazighiya SNRT).
- Reportages sur les mesures d'adaptation prises pour le bien-être des animaux à la saison estivale. (Africanews.fr, Agence américaine de presse, 2M, SNRT, et Al Ghad TV).
- Documentaire sur les métiers au JZN : « وراء الستار » (Al Aoula SNRT)
- Documentaire sur les métiers au JZN « Grand Angle » (2M).
- Interview sur plateau AL AOULA - Journal Télévisé.

- Emission du « patrimoine marocain » qui met en lumière le lion de l'Atlas (Télé Maroc).
- Emission de divertissement et d'aventure japonaise « Let's Challenge the World ! » sur la chaîne japonaise Nippon TV.

• Campagne digitale

La communication digitale constitue un levier essentiel au sein du JZN. Les récentes évolutions témoignent de son impact significatif, notamment sur des plateformes telles que Facebook, Instagram, X (Twitter) et YouTube.

- Facebook :

Le nombre d'abonnés sur Facebook a augmenté de 3,25% durant l'exercice 2023.

- Instagram:

Sur Instagram, le nombre d'abonnés a enregistré une augmentation significative de 37% durant l'exercice 2023.

- X (Twitter):

La base d'abonnés sur Twitter a connu une augmentation de 7,53% durant l'exercice 2023.

- YouTube :

Sur la chaîne YouTube, le nombre des vues a dépassé 1,8 M.

Ces avancées en matière de performance au niveau des réseaux sociaux attestent les efforts consentis en matière d'interaction permanente de l'équipe communication du JZN avec les utilisateurs de ces plateformes.



• Evènement et actions d'animation :

L'année 2023 a été marquée par l'organisation de plusieurs événements tels que :

- 11ème anniversaire du Zoo ;
- La Journée Mondiale des Forêts ;
- La Journée Internationale des droits de la femme ;
- Les Journées Internationales des serpents, des Eléphants, des Lions, des Rhinocéros, des tigres et des animaux ;
- La fête d'Achoura ;
- La chasse aux cartes pour les visiteurs du Zoo ;
- Animation durant les périodes des vacances scolaires.

2. Education à l'environnement

L'éducation à l'environnement est l'une des missions principales du JZN ; Une mission qui rend la visite du zoo un moment ludique de découverte et de détente.

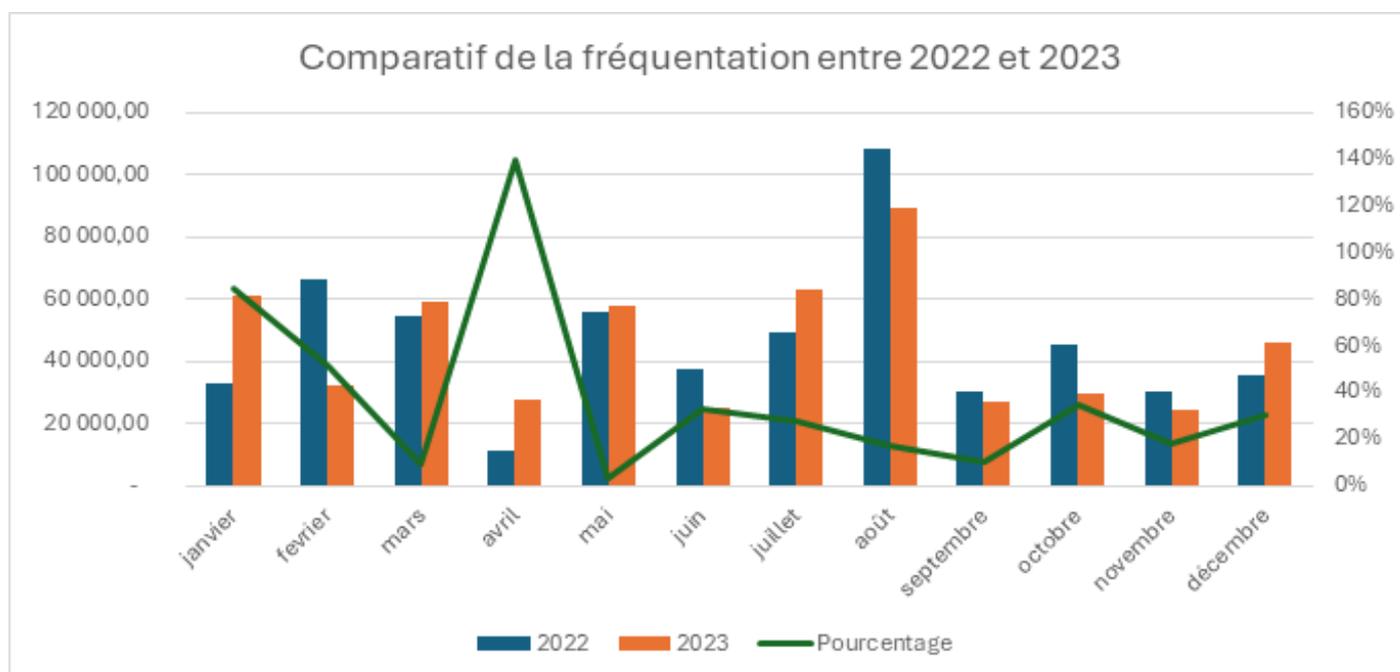
Le Jardin Zoologique National de Rabat constitue une plate-forme idéale d'information, de sensibilisation et d'éducation du public à la préservation de la biodiversité animale et végétale.

En effet, le JZN propose un programme d'ateliers pédagogiques et de visites guidées, adaptés à l'âge et au niveau des enfants.

Durant l'année 2023, plus de 1000 enfants ont bénéficié du programme pédagogique du JZN dont 800 enfants, âgés de 5 à 12 ans, ayant profité d'un programme de visite gui-



3. Analyse de la fréquentation



En 2023, la fréquentation du zoo a enregistré une régression de 2% en passant de 557 877 visiteurs à 547 359 visiteurs.

Le mois de janvier 2023 a été marqué par une croissance significative de la fréquentation du Jardin Zoologique National (JZN), enregistrant une augmentation impressionnante de 95% par rapport à l'année précédente. Cette croissance exceptionnelle peut être attribuée à une programmation dynamique d'activités d'animation lors de la période des vacances scolaires qui ont été programmées en janvier.

Cependant, le mois de février a été caractérisé par une baisse notable de la fréquentation, principalement imputable à des précipitations abondantes, variant entre 100mm et 200mm, qui ont impacté négativement le nombre de visiteurs durant les weekends. En plus, pour l'année scolaire 2021-2022 les vacances ont été programmées en février coïncidant avec une période pluvieuse. Le mois de mars a connu une augmentation de 9,54% par rapport à l'année précédente de 2022. Cette hausse a été stimulée par les vacances scolaires.

En revanche, le mois d'avril a enregistré une fréquentation relativement forte, attribuable au lancement de la campagne publicitaire. Le mois de juin a subi une diminution de 32,60%, liée aux périodes des examens scolaires.

Juillet a marqué un nouvel essor, avec une augmentation de 27,7%.

Cependant, le mois d'août a enregistré une baisse de fréquentation de 17,4% par rapport à 2022.

Les mois de septembre, octobre et novembre ont connu une nouvelle diminution de la fréquentation par rapport à l'année précédente. Cependant, le mois de décembre 2023 a connu une augmentation de 30% par rapport à l'année précédente grâce aux vacances scolaires des écoles des missions étrangères et des écoles marocaines.

4. Parrainages et partenariats

• Parrainages

Durant l'année 2023, le Jardin Zoologique de Rabat a renouvelé le parrainage du programme de conservation des lions de l'Atlas

avec la Fondation BMCE Bank et Ciments du Maroc.

Partant, le montant au 31-12- 2023 relatif au parrainage est de :

PARRAIN	MONTANTS
FONDATION BMCE BANK	500.000,00
CIMENTS DU MAROC	150.000,00
TOTAL	650.000,00

• Partenariats

L'année 2023 a connu la signature de 17 conventions de partenariat avec des administrations publiques ainsi que des institutions privées. Les tickets vendus jusqu'au 31 décembre 2023 dans le cadre de partenariats avec les associations des œuvres sociales ont totalisé un nombre de 19.409 de tickets.

Axe 3 : Amélioration du volet zootechnique et vétérinaire.

1. Activités vétérinaires et zoologiques

Le plan stratégique du Pôle Zoologique, Vétérinaire et Opérations Techniques trace les lignes directrices pour la gestion de la collection animale dans le respect du bien-être des animaux du Zoo.

La stratégie adoptée durant l'année 2023 en matière de gestion de la collection animale repose sur les axes suivants :

- La conservation des espèces sauvages : la constitution et le maintien de noyaux reproducteurs dans le respect des normes en matière de biodiversité. Cette conservation est renforcée par l'ensemble des programmes suivants :

- Gestion de la collection animale.
- Santé animale.
- Nutrition animale.

- La recherche scientifique à travers l'élargissement de la contribution du JZN dans la recherche scientifique liée aux animaux sauvages, dans ce cadre, un plan stratégique est mis en place afin que le Zoo de Rabat puisse piloter des travaux de recherche sur la faune sauvage au Maroc;

- La coopération par le tissage et le maintien de liens de coopération avec des institutions zoologiques et de recherche scientifique nationales et internationale dans le but



du transfert et de l'échange des expériences ainsi que pour le positionnement du JZN au Maroc et à l'échelle mondiale comme étant un acteur important dans la conservation et la recherche scientifique relatives à la faune sauvage.

- Le divertissement pour réinventer un écosystème reliant le bien-être des animaux et celui des visiteurs du Zoo.

2. Gestion de la collection animale

• Gestion de la reproduction

L'objectif principal adopté durant l'année 2023 s'inscrit dans la continuité des objectifs suivants :

• **Conservation des noyaux fondateurs des espèces emblématiques nationales.**

- Oryx Algazelle, Addax, Mouflons à Manchettes, Gazelle Dorcas, Cerf de Barbarie : pour l'ensemble de ces espèces, la reproduction est maintenue en respectant le changement des males reproducteurs et en augmentant le nombre des femelles reproductrices. Dans ce cadre et en 2023, le JZN a connu les premières naissances du Cerf de Barbarie et de l'Oryx algazelle depuis plus de 4 ans. Le Zoo de Rabat abrite également plus d'une vingtaine de males Addax et

Mouflons à Manchettes candidats à la réintroduction.

- Ibis chauve, Vautour fauve : en 2023, le JZN a connu des naissances importantes et a renforcé ses outils de contrôle de reproduction par l'identification et le sexage de l'ensemble de ces oiseaux.

- Magot : Le JZN maintient un groupe de 10 individus. 2023 a connu la 1ère naissance d'un magot après le changement du géniteur du groupe.

- Lion de l'Atlas : après la réorganisation des groupes effectuée en 2022, le JZN possède 2 groupes avec une volonté d'une future reproduction au début de l'année 2024, en profitant des nouvelles installations dédiées à cette espèce.

- Fennecs et Genettes : constitution de groupes reproducteurs non exposés aux visiteurs afin d'augmenter les chances de reproduction de ces espèces animales.

- **Contrôle de reproduction des espèces prolifiques** : ce plan concerne les espèces domestiques. Le contrôle s'effectue par la contraception physique ou par l'encouragement de vente de ces animaux.

- **Stimulation de la reproduction des espèces difficiles à se reproduire** : dans ce

cadre, plusieurs actions ont été entreprises :

- Lémur catta : formation d'un deuxième groupe afin de stimuler la reproduction d'individus dominés. Cette action a été couronnée par la gestation d'une femelle pour la première fois.
- Suricate : formation d'un deuxième groupe. Une femelle est actuellement gestante.

3. Gestion des expositions animales

L'objectif de cette gestion est la restitution d'écosystèmes respectant le bien-être animal et offrant une meilleure visibilité aux visiteurs. Cet objectif a été concrétisé en 2023 par les actions suivantes :

- Augmentation du nombre d'animaux exposés : Servals, Genettes et Lions de l'Atlas.
- Enrichissement de l'environnement aux expositions : Fennecs et Caracals.
- Enrichissement par nourrissage : l'ensemble des carnivores et des primates, en particulier lors des vacances.

• Santé animale

L'approche de la gestion de la santé animale au Zoo est principalement préventive. Les actions prophylactiques réalisées en 2023

sont nombreuses, à savoir :

- Les vaccinations : plus de 75 actes jusqu'au 31 décembre 2023, avec l'intégration des primates au programme.
- Les traitements antiparasitaires : plus de 140 actes jusqu'au 31 décembre 2023.
- Les actions bio sécuritaires.
- L'épidémiologie-surveillance : jusqu'au 31 décembre 2023, plus de 40 prélèvements ont été orientés vers le Laboratoire Régional de Recherche et d'Analyses Vétérinaires ONSSA pour le dépistage des Maladies Réputées Légalement Contagieuses.
- L'identification : le processus d'identification de l'ensemble des animaux au JZN avec les puces électroniques continue avec le dépassement de l'identification de 85% de l'ensemble des espèces sauvages. L'identification et l'insertion des animaux à la plate internationale Species 360 constitue une consolidation de la traçabilité en matière de santé animale ainsi que des mouvements des animaux.

La clinique du JZN dispose d'un important matériel d'examens complémentaires utiles pour le diagnostic de plusieurs pathologies. Il est important de signaler que jusqu'au 31



décembre 2023, les vétérinaires du JZN ont effectué plus de 377 actes répartis entre traitement de maladies, prophylaxie, transfert d'animaux et identification.

• **La nutrition**

Un plan d'action relatif à la nutrition a démarré dès 2021 et se base sur la mise à jour des procédures liées à l'alimentation et l'élaboration d'un manuel HACCP (analyse de risque comparable à la restauration collective humaine) en 2022. L'année 2023 s'est inscrite dans la continuité de ce plan d'action par l'application des normes de qualité par la réalisation d'un plan de contrôle qualité rassemblant 109 analyses microbiologiques et chimiques sur les matières premières et sur les locaux (cuisine centrale et abris des animaux).

Un programme nutritionnel de prévention des pathologies digestives a été mis en place en 2023 pour les animaux herbivores et les carnivores. Il consiste à compléter les rations alimentaires par des additifs nutritionnels.

La relance de plusieurs marchés relatifs à l'approvisionnement du Zoo par des denrées alimentaires a permis la diversification des denrées alimentaires et des compléments nutritionnels en faveur des animaux du JZN.



• **Recherche scientifique et coopération**

• **Recherche scientifique**

La recherche scientifique est l'une des missions principales des établissements zoologiques. Plusieurs études ont été faites en 2023 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 la FST de Fès, les études suivantes ont été entreprises en 2022/2023 :

Thème de l'étude	Spécialité
Conservation ex situ de l'Ibis chauve : Cas du programme de conservation du Jardin Zoologique National de Rabat.	Médecine vétérinaire
Etude sur l'effet des Probiotiques sur la santé intestinale du Lion de l'Atlas au JZN.	Nutrition
Etude Ethologique des Lions de l'Atlas conservés au Jardin Zoologique National de Rabat.	Ethologie
Etude Ethologique de l'Addax en captivité : Exemple de la population conservée au Jardin Zoologique National de Rabat.	

Dans le même cadre, d'autres études sont fixées pour 2023/2024.

Thème de l'étude	Spécialité
Etude de la myopathie de capture chez les ruminants sauvages du Jardin Zoologique National	Médecine vétérinaire
Conservation de l'Ibis chauve ex-situ au Jardin Zoologique National : Etude rétrospective et état actuel	

L'exercice 2023 a connu également la publication d'un autre article scientifique relevant de l'étude menée en collaboration avec Panthera France et le Zoo de Cologne sur le Chat des sables au Sahara Marocain. L'article en question aborde les domaines vitaux constatés chez les animaux sujets de cette étude (Home ranges of African sand cats (*Felis margarita margarita*) - Journal of Arid Environments).

L'étude en question sera relancée pour explorer une nouvelle technique de Télémétrie qui sera essayée pour la première fois.

• **Coopérations**

Sur le plan national, le JZN maintient et consolide ses coopérations avec les institutions de recherche scientifique (sujets de

recherche chaque année, investigations et analyses vétérinaires), l'autorité compétente en matière de la santé animale (Epidémiologie-surveillance) et les institutions travaillant sur la conservation de la faune sauvage au Maroc. Le JZN a prospecté en 2023 la possibilité de lancer des études génomiques et de cryoconservation avec plusieurs établissements nationaux.

En matière de collaboration internationale, le JZN maintient sa relation avec l'Association Européenne des Zoos et Aquarium (référence mondiale dans la conservation ex-situ des espèces sauvages) et a participé à la conférence annuelle de cette organisation qui s'est déroulée en Finlande.

Des missions ont été réalisées pour l'amélioration des performances de l'équipe du Zoo dans la nutrition animale (au Zoo de Hanovre en Allemagne) et dans la biosécurité et la démarche quarantaine (AAP Almere au Pays Bas).

• **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 :

- La qualité des abris : conception, taille et substrat ...
- La nature de l'environnement : température, ventilation, humidité, éclairage, conditions climatiques... Même si la conception moderne du JZN confère à ses animaux un milieu favorable, des travaux supplémentaires sont réalisés 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 et faire face à certaines conditions météorologiques.

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 2023 peuvent être résumées comme suit :

- La construction d'un abri pour les lions sur une superficie de 150m² pour un montant de 959,01 KDH;
- La refonte des chambres froides en remplaçant les équipements frigorifiques et électriques pour un montant de 489,90 KDH;
- La maintenance des équipements de filtration des bassins des hippopotames, crocodiles et loutres pour un montant de 131,04 KDH ;
- Le remplacement des trappes des abris des lions pour un montant de 162,00 KDH ;
- La peinture des bâtiments du village d'accueil pour un montant de 125,69 KDH;
- L'entretien des espaces verts pour un montant de 1 254,40 KDH ;
- La réalisation de la prestation de nettoyage pour un montant de 1 552,33 KDH;
- La prestation de gardiennage pour un montant de 2 312,58 KDH;
- L'entretien du système de contrôle d'accès et des caméras surveillance pour un montant de 496,44 KDH;
- La maintenance préventive et corrective des équipements du poste de transformation pour un montant de 78,87 KDH.





Evolution des indicateurs financiers 2023

- Point sur la situation nette du JZN au 31/12/2023.
- Analyse du CPC.
- Analyse des principaux indicateurs financiers.

3- Evolution des indicateurs financiers 2023

3-1 Point sur la situation nette du JZN au 31-12-2023.

La clôture de l'exercice 2023, intervient dans un contexte qui préfigure des changements structurels dans la situation juridique et financière de la société, et qui est liée au franchissement de la situation nette du JZN du minimum légal autorisé par la loi de 25%, et qui est en l'occurrence de l'ordre de 23%. Cette situation nous met face à une logique de continuité d'exploitation incertaine à partir de l'exercice 2024.

A cet égard, et tenant compte des dispositions de l'article 357 de la loi 95-17 sur les Sociétés Anonymes, le conseil d'administration du JZN est tenu dans les 3 mois qui suivent l'approbation des comptes de 2023, de convoquer une assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider des options suivantes :

- La dissolution anticipée de la société.
- La réduction de son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue (la clôture de l'exercice 2025).
- Soit une recapitalisation (par fonds propres à travers des montages financiers ou par des apports de l'Etat) permettant de reconstituer les capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale au quart du capital dans l'objectif de porter la situation nette au seuil autorisé.

La décision adoptée par l'assemblée générale doit être publiée dans un journal d'annonces légales et au Bulletin officiel, déposée au greffe du tribunal et inscrite au registre du commerce.

Partant, et sachant que la dissolution ne pourrait être envisageable, et afin d'assurer la conformité de l'institution à la loi à travers la reconstitution de son capital, le JZN se trouve dans l'obligation de procéder dès l'exercice 2025 aux options suivantes :

1- La mise à contribution des leviers émanant des montages financiers proposés par

l'ANGSPE (OPCI, Titrisation...). Une alternative qui nécessite une analyse approfondie afin d'examiner les répercussions sur le long terme de ces actions sur la situation financière de la société. La mise en place de cette solution libèrera le résultat comptable du JZN des charges liées aux amortissements ce qui permettra, éventuellement, à la société de dégager un solde bénéficiaire à condition de compenser le reliquat du déficit lié à l'activité par une augmentation des recettes.

A cet effet, et afin de résoudre la problématique de la situation nette, l'actionnement de ce levier doit donner lieu aux points suivants:

- Les fonds débloqués porteront le capital à un niveau permettant de hisser la situation nette à un seuil supérieur au minimum légal autorisé.
- La solution adoptée est suffisamment soutenable et permettra à la société de réaliser en permanence un résultat comptable bénéficiaire.

2- L'octroi des apports de la part de l'Etat à comptabiliser sous forme d'augmentation de capital avant l'épuisement de l'exercice 2025.

Si les options précitées n'ont pas permis au JZN de reconstituer les capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale au quart du capital, la société doit procéder à une réduction de ce dernier d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves, au plus tard à la clôture de l'exercice 2025.



3-2 Analyse du CPC

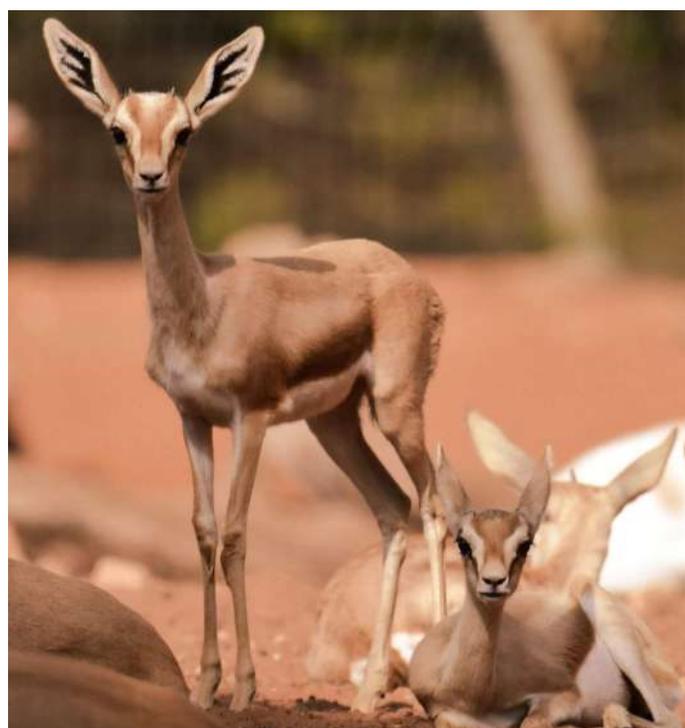
(En millions de dirhams)

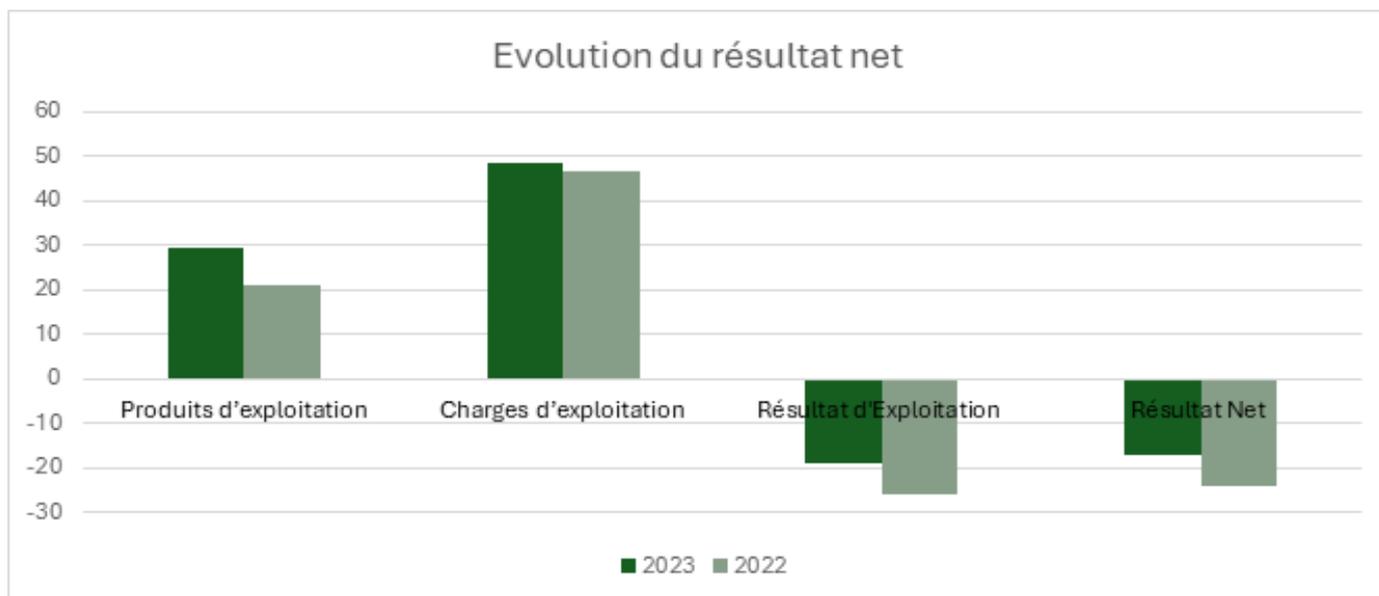
NATURE	Réalizations		Evolution 2023/2022	
	2023	2022	Montant	%
Produits d'exploitation	29,709	20,919	8,790	42%
Charges d'exploitation	48,588	46,684	1,904	4%
Résultat d'Exploitation	- 18,879	- 25,765	6,886	-27%
Résultat Financier	0,583	0,334	0,249	74%
Résultat Courant	- 18,296	- 25,431	7,135	-28%
Résultat Non Courant	1,401	1,563	- 0,163	-10%
Résultat Avant Impôts	- 16,895	- 23,867	6,972	-29%
Impôts sur les Résultats	0,076	0,128	- 0,052	-41%
Résultat Net	- 16,971	- 23,996	7,025	-29%
Résultat avant impôts et dotations	4,118	- 2,853	6,971	-244%

L'analyse du CPC au titre de l'exercice 2023 fait ressortir les constats suivants :

- L'exercice 2023 constitue le premier exercice depuis la création du Zoo dans lequel le résultat avant impôt et dotations est bénéficiaire en s'établissant à 4.118 MDH contre -2.853 MDH en 2022. Cette tendance s'explique par le double effet des points suivants:
 - La réalisation d'un chiffre d'affaires record en 2023 de 29.709MDH en augmentation de 42% par rapport à 2022 expliquée par l'actualisation de la grille tarifaire.
 - La réduction des charges au strict minimum compte tenu de l'aggravation de la situation financière du JZN depuis la crise sanitaire. La légère augmentation de 4% des dépenses d'exploitation malgré le contexte inflationniste de l'exercice 2023 cautionne parfaitement cette tendance.
- En 2023, le résultat d'exploitation s'établit à -18,879 MDH, comparé à -25,765 MDH en 2022, ce qui représente une réduction du déficit de 6,886 MDH (27%).
- En 2023, le résultat financier a augmenté de 0,334 MDH à 0,583 MDH par rapport à 2022. Cette évolution a conduit à une réduction du déficit du résultat courant, passant de -25,431 MDH en 2022 à -18,296 MDH en 2023, soit une amélioration de 7,135 MDH (28%).

- Le résultat non courant de l'exercice 2023 affiche une diminution de -0,163 MDH en passant de 1,563 MDH en 2022 à 1,401 MDH en 2023.
- Le déficit du résultat net s'est réduit de 6,642 MDH (29%) entre 2022 et 2023, en passant de -23,996 MDH à -16,971 MDH. De même, le résultat avant impôt et dotations est passé de -2,853 MDH en 2022 à 4,118 MDH en 2023, marquant une amélioration remarquable de 6,971 MDH (244%).





3-2-1 Produits d'exploitation 2023.

Le tableau illustrant la répartition du chiffre d'affaires selon les différentes activités pour les exercices 2023 et 2022, ainsi que la variation en pourcentage entre ces deux périodes, se présente comme suit :

(En millions de dirhams)

LIBELLE	2023	2022	Variation
Ventes de marchandises (en l'état)	0,122	0,178	-31%
Ventes des biens et services produits	29,574	20,728	43%
Chiffres d'affaires	29,695	20,906	42%
Reprises d'exploitation ; transfert de charges	0,014	0,013	5%
Produits d'exploitation	29,709	20,919	42%

En 2023, les produits d'exploitation ont atteint un niveau sans précédent depuis le démarrage du Zoo en s'établissant à 29,709 MDH, en hausse de 42% par rapport à 2022 où ils étaient de 20,919 MDH. Cette augmentation significative est principalement due à l'aug-

mentation du chiffre d'affaires provenant de la vente des tickets, suite à l'actualisation de la grille tarifaire à partir du 2 janvier 2023. Le tableau ci-dessous met en évidence cette tendance à la hausse :

(En millions de dirhams)

CATEGORIE	CHIFFRE D'AFFAIRES LIE A LA VENTE DES TICKETS		VARIATION EN %	
	2023	2022	EN NOMBRE	%
ADULTE	11,091	7,994	3,098	39%
FAMILLE	11,804	7,784	4,019	52%
GROUPE SCOLAIRE	1,875	1,248	0,626	50%
ENFANT	1,150	0,805	0,345	43%
ETUDIANT	0,348	0,222	0,126	57%
MOBILITE REDUITE	0,055	0,027	0,028	105%
AUTRE GROUPE	0,599	0,404	0,195	48%
TOTAL	26,921	18,486	8,437	46%

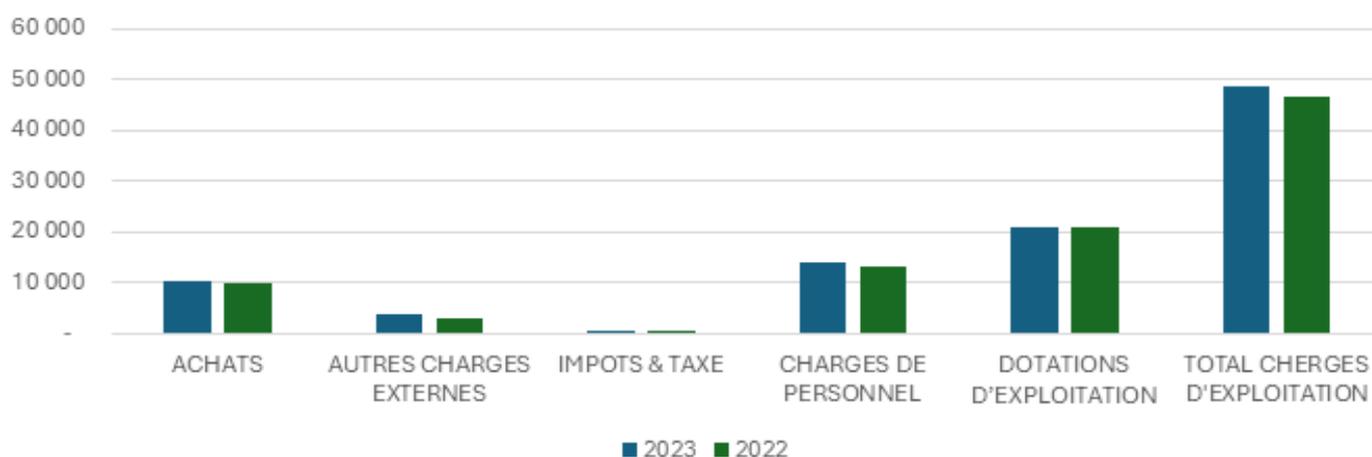
3-2-2 Charges d'exploitation 2023.

Les charges d'exploitation pour l'exercice 2023 s'élèvent à 48,588 MDH, dont 21,013 MDH sont des charges d'amortissement, contre 46,685 MDH l'année précédente, soit une légère augmentation de 4%.

(En millions de dirhams)

LIBELLE	2023	2022	Variation
ACHATS	10,109	9,811	3%
AUTRES CHARGES EXTERNES	3,577	2,696	33%
IMPOTS & TAXES	0,095	0,072	31%
CHARGES DE PERSONNEL	13,795	13,092	5%
DOTATIONS D'EXPLOITATION	21,013	21,014	0%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	48,588	46,685	4%

Evolution des charges d'exploitation en 2023



L'étude de l'évolution des dépenses d'exploitation pour l'année 2023 conduit aux observations suivantes :

- Le poste achats revendus de marchandises a connu une baisse de 29%, principalement due à la variation du stock des articles du magasin de souvenirs entre 2023 et 2022.
- Les dépenses liées à l'achat de matières et de fournitures ont connu une hausse de 4%, passant de 9,659 MDH en 2022 à 10,001 MDH en 2023. Cette augmentation est principalement attribuable à l'évolution des prix causée par le contexte inflationniste de l'exercice 2023.
- En 2023, les charges externes atteignent un montant de 3,576 MDH, en hausse de 33% par rapport à l'année précédente où elles se chiffraient à 2,696 MDH. Cette augmentation est due principalement à la comptabilisation

des dépenses liées à la publicité, publication et relations publiques réalisées pour la première fois depuis 2019 d'un montant de 660 KDH.

- Les charges liées au personnel ont atteint 13,795 MDH en 2023, comparativement à 13,092 MDH en 2022, représentant ainsi une augmentation de 5%. Cette hausse s'explique par les nouvelles embauches et les promotions réalisées au titre de l'exercice 2023.
- Les dotations d'exploitation ont connu une légère diminution en passant de 21,014 MDH en 2022 à 21 013 MDH en 2023. Cette baisse est principalement attribuable à l'expiration de la durée de vie comptable de certaines immobilisations.

3-2-3 Charges et produits financiers 2023.

Les produits financiers de l'exercice 2023 sont de l'ordre de 0.583 MDH en évolution de 75% par rapport à l'exercice précédent et concernent les intérêts réalisés par les fonds déposés en banque. Cette hausse est expliquée principalement par l'amélioration de la trésorerie du JZN en 2023 ainsi que la croissance du taux d'intérêt fixé par la TGR. Concernant les charges financières, un solde nul est constaté au titre de l'exercice 2023.

3-2-4 Charges et produits non courants au titre de l'exercice 2023.

Les produits non courants de l'exercice 2023 atteignent 1,402 MDH et concernent principalement la reprise sur subventions d'investissement d'un montant de 1,367 MDH, ainsi que les remboursements réalisés dans le cadre des contrats d'assurance. En parallèle, les charges exceptionnelles, et à l'instar des exercices précédents, ont enregistré un solde presque nul.

3-3 Analyse des principaux indicateurs financiers 2023

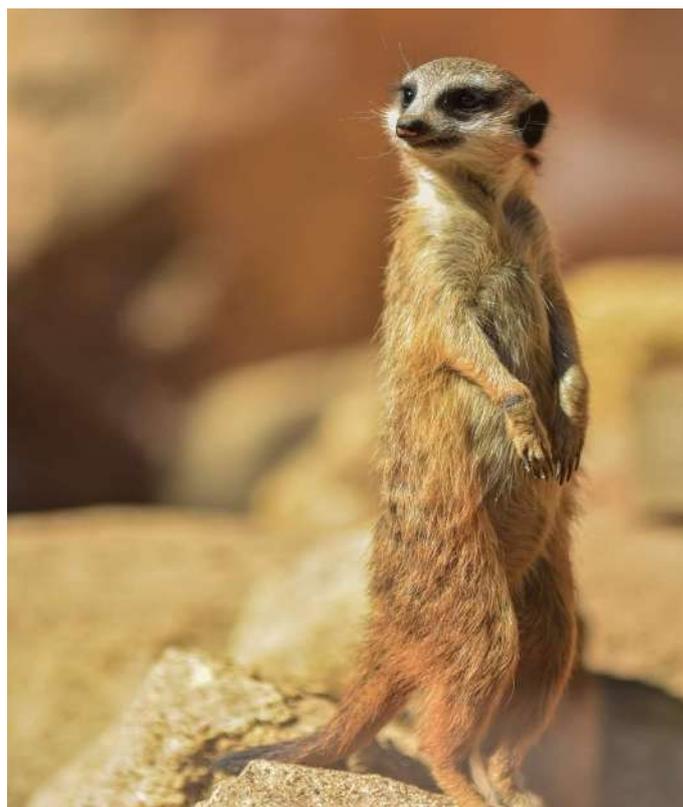
3-3-1 Analyse des agrégats financiers

NATURE	REALISATIONS 2023	REALISATIONS 2022	VARIATION EN % %	
Capitaux Propres	105,785	122,756	- 16,971	-14%
Fonds de Roulement	20,942	20,031	0,912	5%
Besoins en Fond de Roulement	4,609	7,116	- 2,507	-35%
Trésorerie Nette	16,333	12,915	3,418	26%
Capacité d'Autofinancement	2,470	- 4,458	6,928	155%

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

- Une réduction des capitaux propres de **16,971 MDH** en 2023 justifiée par la prise en charge du résultat déficitaire dégagé.
- Une légère hausse du fond de roulement de **0,912 MDH**, expliquée par la diminution de l'actif immobilisé de **19,176 MDH** d'une part, et la réduction du financement permanent de **18,264 MDH** d'autre part ;
- Une diminution des besoins en fond de roulement de **2,507 MDH**, due à la baisse de l'actif circulant de **0,940 MDH** et à l'augmentation du passif circulant de **1,567 MDH** ;
- Une augmentation de la trésorerie de **3,418 MDH**, qui s'explique par la réduction du besoin en fond de roulement de **2,507 MDH** et par l'augmentation du fonds de roulement de **0,912 MDH** ;
- La capacité d'autofinancement de l'exercice 2023 s'élève à **2,470 MDH**, comparée à **-4,458 MDH** en 2022, marquant ainsi une augmentation de **6,928 MDH** par rapport à l'exercice précédent. Il est à noter que le

JZN dégage une capacité d'autofinancement (CAF) positive pour la première fois depuis sa création.



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

Date de clôture	Montant des dettes Fournisseurs à la clôture (MDH)	Montant des dettes Non échues (MDH)	Montant des dettes échues			
			(-) de 30 jours	Entre 30 et 60 jours	Entre 61 et 90 jours	De plus de 90 jours
Exercice 2023	1,393	1,393	-	-	-	-

Le tableau ci-dessous illustre les engagements pris par le JZN pour respecter les délais et les conditions des transactions commerciales avec ses fournisseurs.

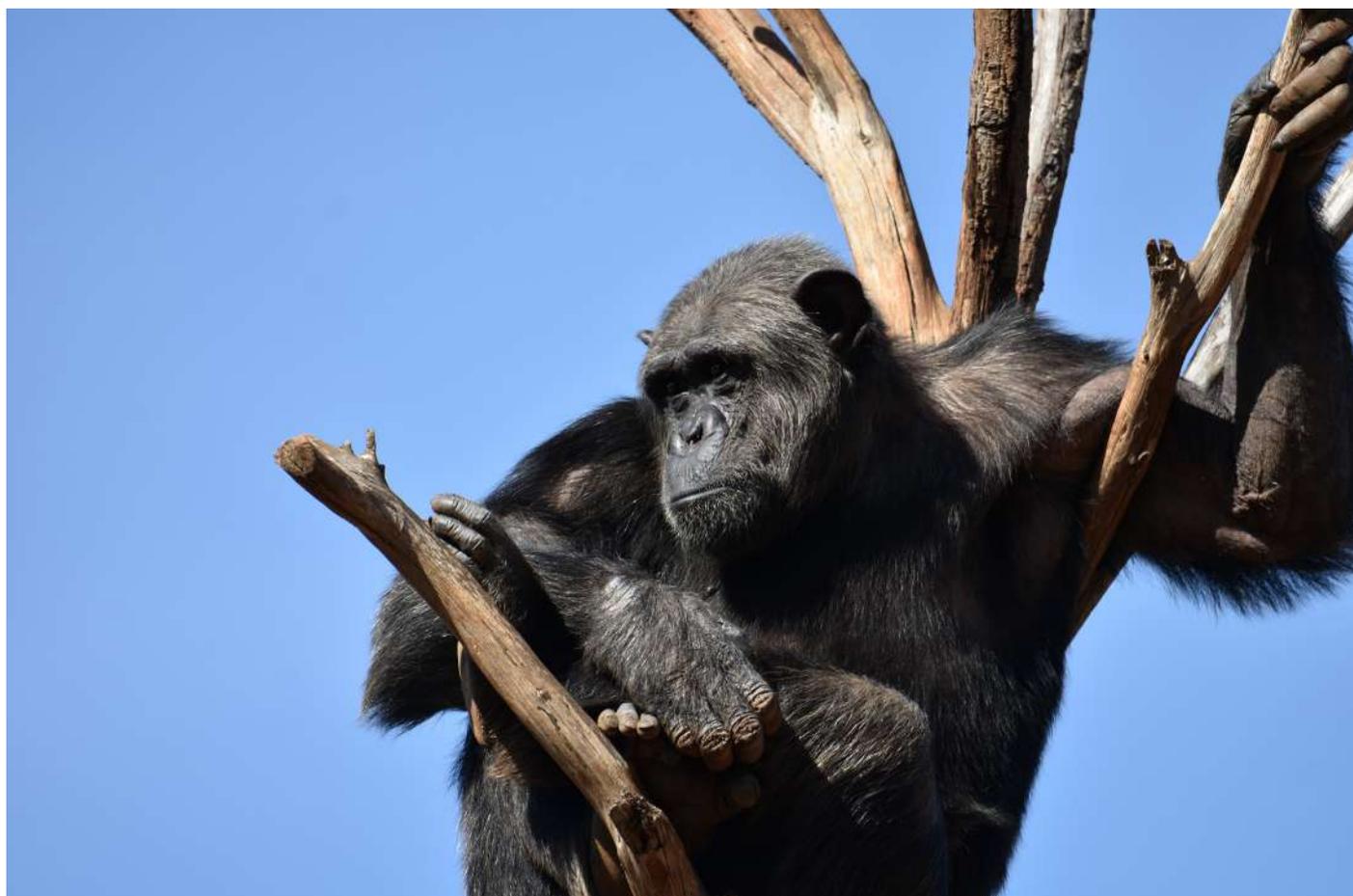
Le délai moyen des paiements fournisseurs est de 45 jours.

3-3-3 Affectation des résultats

L'affectation du résultat au titre de l'exercice 2023 proposée à l'Assemblée Générale Ordinaire est comme suit :

Résultat net comptable	:	- 16 970 857.35 Dh
Réserve légale (5 %) (-)	:	--
Report à nouveau sur exercices antérieurs	:	- 337 518 985.97 Dh

Solde du report à nouveau : **- 354 489 843.32 Dh**





Annexes

- La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31/12/2023.
- Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31/12/2023