

حديقة الحيوانات بالرباط



JARDIN ZOOLOGIQUE DE RABAT

RAPPORT DE GESTION 2024

établi en mars 2025



Sommaire

Préambule

1- Présentation du Jardin Zoologique National :

- Ancrages et orientations stratégiques 2024
- Organes de gestion du JZN.
- Organigramme du JZN.

2- Réalisation 2024 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 2024:

- Point sur la situation financière du JZN au 31-12-2024.
- Analyse du CPC.
- Analyse des principaux indicateurs financiers.
- Point sur les délais de paiement
- Indicateurs de ressources humaines

4- Annexes:

- La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31-12-2024.
- Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31-12-2024.



PREAMBULE

Depuis sa création, le Jardin Zoologique National (JZN) incarne une vision audacieuse, celle de devenir le symbole vivant d'une coexistence harmonieuse entre l'Homme, la nature et la biodiversité. En mettant l'accent sur sa singularité, l'institution se distingue non seulement comme un lieu d'attraction inégalé, mais aussi comme un véritable moteur de conservation et d'éducation à l'environnement. À travers ses activités, le zoo de Rabat offre une expérience immersive et unique, présentant à ses visiteurs une perspective enrichissante, loin des approches conventionnelles des autres attractions concurrentes.

Cette démarche reflète pleinement l'orientation stratégique du JZN, guidée par l'ambition constante d'améliorer la qualité des services proposés, tout en consolidant ses missions fondamentales : la préservation des espèces endémiques, la recherche scientifique, l'éducation à l'environnement, ainsi que le divertissement. Les initiatives mises en œuvre s'inscrivent dans une dynamique de croissance, soutenue par des réflexions stratégiques ambitieuses, entamées par les organes de gouvernance, visant à redéfinir la cohérence initiale du projet et à doter l'institution d'un modèle économique pérenne et résilient, capable de répondre aux enjeux futurs.

Tout en restant vigilant face aux défis financiers, le JZN met un accent particulier sur la pérennité de son fonctionnement. L'un des axes majeurs de son plan stratégique est d'assurer la continuité de ses activités tout en optimisant les ressources pour garantir une rentabilité durable. Les résultats obtenus ces deux dernières années témoignent de cette orientation, avec des actions concrètes ayant permis de dynamiser le développement de l'institution et de propulser son chiffre d'affaires à des niveaux inédits depuis sa création en 2012.

Cependant, les ambitions stratégiques de l'institution se heurtent aujourd'hui à une réalité financière particulièrement préoccupante limitant ainsi la capacité du JZN à réaliser l'ensemble des projets de développement prévus. En effet, le seuil minimum autorisé de la situation nette a été franchi, et une cessation de paiement se profile dès 2026 si aucune action corrective n'est prise. Cette donne impose une réévaluation urgente de notre modèle économique, avec la nécessité impérative de procéder à une reconstitution du capital permettant de redresser rapidement la situation financière. Sans cette intervention, le JZN se retrouverait dans l'incapacité de poursuivre ses missions essentielles de conservation et d'éducation.

À travers ce rapport annuel, le management du Jardin Zoologique National propose une rétrospective d'une année marquée par de nombreuses réalisations et performances remarquables. Au-delà de ces succès, il souligne l'urgence d'adapter le modèle économique de l'institution à ses nouvelles ambitions en repensant le business plan du JZN, afin qu'il soit en parfaite adéquation avec la mission de conservation d'un patrimoine faunistique exceptionnel, tout en répondant aux besoins éducatifs des générations présentes et futures. La réflexion stratégique s'impose pour garantir un avenir à la hauteur des défis et des aspirations qui se profilent à la lumière des événements majeurs qu'accueille notre pays.



Présentation du Jardin Zoologique National

- Ancrages et orientations stratégiques de l'exercice 2024.
- Organes de gestion.
- Organigramme.

1- Présentation du Jardin Zoologique National

1-1 Ancrages et orientations stratégiques de la société.

L'exercice 2024 du Jardin Zoologique National (JZN) a été marqué par la consolidation des stratégies mises en place pour renforcer sa position en tant qu'acteur incontournable dans le secteur touristique au Maroc. A cet effet, plusieurs axes stratégiques ont été identifiés, visant à accroître la notoriété de l'institution, à renforcer son rôle dans la conservation de la faune, et à pérenniser son modèle de gouvernance.

L'un des éléments clés de l'année 2024 a été la mise en place de partenariats stratégiques avec plusieurs institutions publiques et privées (ONCF, SMIT, MJCC...). Ces collaborations ont significativement renforcé la visibilité du JZN, tout en accroissant son impact en tant qu'acteur stratégique du secteur touristique dans la région. Ces partenariats ont permis de développer des synergies mutuellement bénéfiques, offrant au zoo une plateforme pour élargir son rayonnement, tout en assurant des ressources supplémentaires pour mener à bien ses projets de développement et de conservation.

Concernant le domaine zoologique et vétérinaire, l'enrichissement de la collection animale a été au cœur des préoccupations stratégiques. Le JZN a ainsi renforcé les effectifs d'animaux au sein de ses espaces, avec plus de 500 naissances et de 70 animaux reçus, dans l'objectif d'améliorer son offre. Ce renforcement vise à diversifier la faune présente et à offrir aux visiteurs une expérience plus riche et plus variée. Parallèlement, des événements scientifiques ont été organisés, dans l'optique de stimuler la recherche et l'innovation dans le domaine de la faune sauvage. Ces événements ont permis de renforcer le rôle du zoo en tant que centre de recherche et de conservation, et ont contribué à asseoir sa réputation d'acteur clé dans la préservation des espèces menacées.

La gouvernance a également constitué un axe stratégique majeur de l'année 2024. Le

JZN a poursuivi le chantier de digitalisation initié les années précédentes, avec la réalisation de plusieurs projets inscrits dans le cadre du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI). Cette digitalisation permet non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la gestion des données, mais aussi de garantir une meilleure accessibilité des informations et une plus grande transparence vis-à-vis du public et des partenaires. En parallèle, des efforts continus ont été menés pour actualiser les instruments de gestion, avec notamment la révision du statut du personnel et l'adaptation du règlement des achats à la réforme de la commande publique engagée par le gouvernement. Ces mesures visent à renforcer la gouvernance et à garantir une gestion plus moderne, agile et transparente.

Du côté de la communication, 2024 a été une année de consolidation et de diversification des actions menées pour accroître la visibilité du JZN, en dépit des contraintes financières et du budget réduit alloué. Le zoo a intensifié sa présence sur les réseaux sociaux, tirant parti des plateformes numériques pour toucher un public plus large et diversifié. Des actions de médiatisation ont été menées pour informer et sensibiliser le public aux enjeux de la conservation de la faune et aux missions du zoo. Par ailleurs, plusieurs activités d'animation ont été réalisées tout au long de l'année, offrant des expériences interactives et pédagogiques pour attirer de nouveaux visiteurs. Ces initiatives ont permis de renforcer le lien entre le zoo et ses publics, tout en créant un environnement propice à l'éveil et à la découverte.

En somme, l'exercice 2024 a été une année de progrès et de développement pour le Jardin Zoologique National. À travers des partenariats renforcés, un enrichissement de la collection animale, une digitalisation avancée et une communication dynamique, le JZN s'affirme comme un acteur stratégique clé, pleinement engagé dans la conservation des espèces et la sensibilisation à l'environ-

nement. Ces orientations stratégiques assurent à l'institution une place de choix dans le paysage touristique et zoologique marocain.

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 de la société et sa capacité à honorer ses engagements à court et moyen terme. Partant, le redressement de la situation financière à travers une recapitalisation imminente, corrélé à un renforcement des moyens humains et matériels du zoo, sont des conditions sine qua non pour assurer la pérennité et la soutenabilité de cette institution nationale.

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 2024 pour arrêter les états de synthèse de l'exercice clos 2023 en mars 2024 et pour valider le programme prévisionnel et le budget de l'exercice 2025 en décembre 2024.

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 :

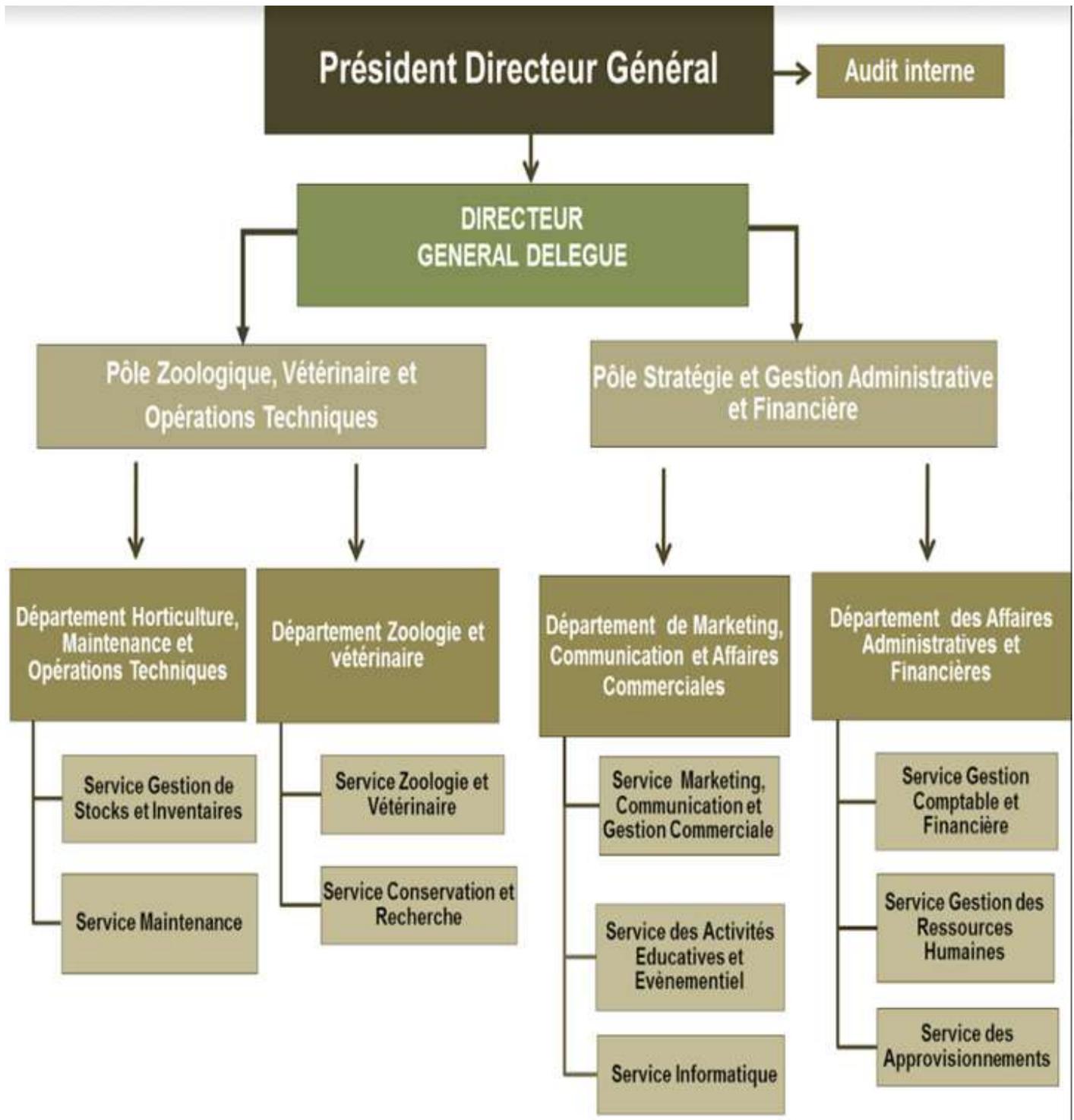
- **Le comité stratégie et investissements** : L'objectif de ce comité est d'accompagner le conseil d'administration dans la conduite des orientations stratégiques de la société, ainsi qu'en ce qui concerne sa politique de développement et ses projets d'investissement, en lui adressant les avis et recommandations qu'il juge appropriés sur ces sujets. Ce comité a tenu 2 réunions au titre de l'exercice 2024.
- **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. Ledit comité a tenu 3 réunions en 2024
- **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 2 réunions au titre de l'exercice 2024.
- **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 2024.

1-3 Organigramme





Réalisations 2024 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 2024 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 sur l'ensemble de l'entreprise, contribuant autant au renforcement de la gouvernance de la société qu'à sa préparation à relever les défis de la 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.

A cette fin, 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.

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 application mobile pour le JZN :

Après l'opérationnalisation de la plateforme de paiement en ligne en 2023, le JZN a procédé à la mise en place d'une application mobile interactive en 2024. L'objectif de cette prestation est d'offrir un service digita-

lisé permettant d'améliorer l'expérience visiteur à travers les points suivants :

- **La planification de la visite** : Chaque animal est présenté dans l'application avec une description détaillée. Grâce au calendrier intégré, les visiteurs peuvent consulter les événements prévus au JZN pour la journée de leur visite, et accéder à toutes les informations pratiques telles que les heures d'ouverture, les instructions d'accès, les tarifs, la restauration...

- **La facilitation de la visite** : les visiteurs peuvent créer leur propre itinéraire en mettant en avant les événements qui les intéressent le plus. Une fois sur place, les utilisateurs peuvent aisément trouver leur chemin grâce à l'application mobile qui permet de localiser l'ensemble des zones du zoo.

- **Consolidation de la collecte des données** : L'application mobile permet de collecter les données sur la manière dont les visiteurs se déplacent tout au long de la journée dans l'ensemble du JZN. Toutes les données de localisation peuvent être collectées et traitées afin de permettre à la société d'analyser les comportements des visiteurs.

Le lancement officiel de l'application est prévu en Mars 2025.

• L'opérationnalisation du schéma directeur du Système d'information du JZN:

La question de la performance du système d'information 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 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.

Au titre de l'exercice 2024, le projet de mise en place d'une solution digitale de la gestion du patrimoine animalier du JZN a été lancé afin de dématérialiser l'ensemble des processus métiers de la société.

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 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 résorbées, au vu de l'incapacité de la société à couvrir entièrement les dépenses découlant des charges incompressibles 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 2024, en l'occurrence :

- **La convergence des comptes du JZN aux normes IFRS.**

Dans le cadre du référentiel comptable exigé par l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE), le JZN a préparé ses états financiers en



normes comptables internationales IFRS, en l'adoptant pour la première année, au titre de l'exercice arrêté au 31/12/2023.

- **L'harmonisation du règlement des achats avec la nouvelle réglementation des marchés publics.**

L'action réalisée par le JZN consistant à harmoniser son règlement des achats avec la nouvelle réglementation des marchés publics en 2024 constitue une étape stratégique majeure dans la consolidation de la performance de ses achats. En alignant ses procédures avec les exigences légales récentes, le JZN garantit non seulement la conformité juridique de ses processus, mais aussi une plus grande transparence et une meilleure compétitivité dans ses démarches d'approvisionnement. Cette révision permet d'optimiser les processus internes, de renforcer l'efficacité dans la gestion des contrats et de favoriser une prise de décision plus éclairée, tout en assurant une utilisation optimale des ressources publiques.

En outre, cette harmonisation contribue à instaurer une culture de rigueur et d'innovation au sein de la structure, renforçant ainsi la confiance des partenaires et la qualité des prestations obtenues, et soutenant durablement la performance des achats au service de ses objectifs stratégiques.

- **L'optimisation de la stratégie de placement financier de la société.**

Dans le cadre de l'opérationnalisation des leviers générateurs de recettes, le JZN a réalisé le passage d'une stratégie de placement financier classique à un placement OPCVM, dans l'objectif d'optimiser la gestion des actifs et de maximiser les recettes financières générées. Ce changement permet de profiter des opportunités offertes par une gestion active et flexible des portefeuilles, avec des rendements potentiellement plus élevés que ceux d'une stratégie traditionnelle. Cette évolution témoigne d'une volonté d'adaptation aux nouvelles exigences du marché et d'une gestion proactive des ressources, générant un effet positif sur la performance financière de l'organisation.

- **La réalisation de l'audit de gestion.**

La mise en place d'un audit de gestion en 2024 constitue une démarche, à la fois respectueuse des dispositions du cahier des charges liant le JZN à l'État et pleinement inscrite dans une volonté de renforcement continu de la performance organisationnelle. En procédant à cet audit, le JZN s'engage activement dans une tendance d'amélioration continue, garantissant ainsi la conformité avec les normes et exigences contractuelles tout en veillant à l'optimisation de ses processus internes. Cette initiative permet non seulement de vérifier le bon usage des ressources publiques, mais aussi de détecter des axes d'amélioration pour renforcer l'efficacité des opérations, le respect des délais et la qualité des services rendus.

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 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.

- **Le lancement du projet GPEEC du JZN.**

Compte tenu des missions assignées au JZN, la société vise à adopter une gestion référencée et méthodique de ses ressources humaines à travers la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et des Compétences (GPEEC).

L'objectif général du projet est la valorisation des emplois du JZN en permettant d'anticiper les évolutions stratégiques des métiers du Zoo et disposer d'outils d'aide à la décision et de pilotage des politiques du capital humain et des plans de GPEEC et de formation.

Cette étude, réalisée par un cabinet spécialisé en développement RH, et qui s'étale sur 8 mois, devra répondre aux objectifs suivants :



- Disposer d'une nomenclature d'emplois, valorisés et classifiés par famille professionnelle, par groupe et par domaine fonctionnel.
- Disposer d'outils de projection relatifs à l'évolution des missions et des compétences nécessaires afin de garantir l'efficacité de la société, d'éclairer les décisions et d'optimiser la gestion du capital humain.
- Faciliter les ajustements organisationnels.
- Maîtriser les effectifs, les emplois et les compétences.
- Disposer d'un système pouvant maintenir les compétences des collaborateurs de la société et qui sont nécessaires à la bonne marche du JZN.
- Doter le JZN d'un schéma directeur et des plans de formation adaptés aux besoins et objectifs de la société afin d'améliorer les potentialités du capital humain.

• **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 2024 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 la norme ISO 9001 relative aux principes de Management de la qualité.
- Formation sur le Knowledge Management.
- Formation sur les techniques de Marketing Digital.
- Formation sur les techniques de plomberie et menuiserie.

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

1- Communication

En 2024, le Jardin Zoologique National de Rabat a mis en œuvre une série de campagnes de communication thématiques, élaborées pour toucher divers segments de son audience. Ces campagnes ont adopté une

approche multimédia, combinant des plateformes numériques telles que les réseaux sociaux, avec des médias traditionnels, notamment la presse écrite, la radio et la télévision.

Chaque campagne thématique a été conçue pour refléter un aspect unique du zoo, qu'il s'agisse de la conservation des espèces, de l'éducation à l'environnement, ou de la présentation des expériences divertissantes proposées aux visiteurs. Des contenus interactifs et visuels ont été diffusés sur les réseaux sociaux pour attirer une audience jeune et connectée, tandis que des articles de presse et des passages à la radio et à la télévision ont permis de toucher un public plus large et diversifié.

Ces actions ont contribué non seulement à renforcer la notoriété du Jardin Zoologique National de Rabat mais aussi à mettre en valeur ses services et ses activités, tout en améliorant l'engagement des visiteurs.

• Médias et presse

Tout au long de l'année, plusieurs événements organisés au Jardin Zoologique National de Rabat ont bénéficié d'une large couverture médiatique, renforçant la visibilité du JZN et soulignant son effort envers les

missions de la conservation, la recherche scientifique, l'éducation à l'environnement et le divertissement.

Les événements les plus marquants :

- Couverture médiatique

1- Le 12ème anniversaire du JZN

Le JZN a diffusé un communiqué de presse retraçant ses réalisations en matière de préservation de la biodiversité ainsi que ses prévisions pour l'année 2024. Ce communiqué avait l'objectif de mettre en lumière l'impact du zoo sur la conservation des différentes espèces et sur l'éducation à l'environnement, et avait été suivi par une couverture médiatique intensive de la part de la presse audiovisuelle et écrite.

2- Conférence scientifique : «La recherche scientifique sur la faune sauvage : comprendre pour mieux agir»

Le JZN a organisé une conférence scientifique sur l'importance de la recherche pour la préservation de la faune sauvage marocaine et africaine. Cet événement a reçu une attention médiatique significative, avec des reportages et des interviews diffusés par différents supports médiatiques nationaux.



3- Les nouvelles naissances du premier trimestre 2024

Les diffusions médiatiques ont mis en avant la diversité des nouvelles espèces nées, renforçant l'image du zoo en tant qu'institution chargée de la préservation de la faune marocaine et africaine.

4- Attractivité du JZN pendant les vacances scolaires du printemps

Au cours des vacances scolaires du printemps, le JZN a enregistré une nette augmentation de la fréquentation, cette affluence accrue a été relayée par les médias, qui ont souligné l'attrait croissant du zoo en tant que destination de divertissement privilégiée par les familles.

5- Les Mesures d'adaptation pendant l'été:

Pour faire face aux températures élevées, le JZN a mis en place des mesures spécifiques pour assurer le bien-être de ses animaux. Les articles de presse ainsi que le reportage à la télévision ont permis de montrer l'attention constante portée par le zoo au confort des animaux.

6- Célébration de la journée mondiale du lion :

À l'occasion de la Journée mondiale du lion, le Jardin Zoologique National de Rabat a organisé une série d'activités dédiées à la sensibilisation sur cet animal emblématique. Ces événements ont été couverts par un reportage télévisé, mettant en lumière les efforts du zoo pour valoriser la conservation du lion et pour informer le public sur son importance dans l'écosystème.

7- De Nouvelles espèces animales au JZN

Un communiqué de presse était diffusé pour souligner le rôle du zoo dans la conservation des espèces menacées, et attirer l'attention aux efforts du zoo pour enrichir sa collection animale.

8-Naissance du nouveau lionceau : Le Buzz des réseaux sociaux

La naissance d'un lionceau, espèce emblématique et très appréciée du public, a généré un intérêt considérable sur les réseaux sociaux. Les photos et vidéos de ce nouveau-né ont rapidement été appréciées, atti-



rant des milliers de réactions et de partages. Les médias ont repris cette tendance virale, contribuant à élargir encore plus la visibilité du zoo et à inciter le public à venir visiter le zoo pour découvrir le nouveau lionceau.

• Campagnes digitales

Les campagnes digitales ont pour objectif d'engager et d'interagir avec le public via les réseaux sociaux en menant des actions ciblées et stratégiques. Grâce à des contenus pertinents, l'objectif est de renforcer la présence du zoo sur les différentes plateformes numériques tout en atteignant un large public.

Cette année, des campagnes publicitaires ont été mises en place pour promouvoir nos actions, événements, et missions tout en favorisant l'interaction avec notre communauté.

- Activités des réseaux sociaux :

1- Meta :

Les réseaux sociaux du Jardin Zoologique National sur les plateformes Meta (Facebook et Instagram) rassemblent désormais une communauté de 150 000 abonnés, affichant une croissance globale de 6,04 % par rapport à l'année précédente. Cette progression a été portée par des campagnes marquantes, telles que la médiatisation autour de la naissance du lionceau de l'Atlas et les célébrations des journées mondiales dédiées aux animaux, qui ont considérablement boosté la visibilité du zoo. Instagram, en particulier, a enregistré une augmentation remarquable de 41,06 %, grâce à une stratégie axée sur des contenus visuels engageants, notamment des photos d'animaux, des Reels captivants et des stories interactives, renforçant ainsi les impressions et les interactions avec le public.

= Meta (Instagram + Facebook) :

- Impressions ciblées : 9 millions
- Personnes atteintes ciblées : 5,9 millions
- Interactions : 988.000
- Vues des vidéos : 7,6 millions

La campagne de communication sur Meta, a permis d'atteindre des résultats remarquables cette année. Instagram, en particu-

lier, a joué un rôle central dans la stratégie avec plusieurs campagnes phares :

a) Naissance du lionceau : Cet événement a été partagé sur toutes les plateformes, mais l'impact a été particulièrement fort sur Instagram, où les abonnés ont pu particulièrement interagir. La campagne a généré un grand nombre de vues, d'interactions et de partages, créant le Buzz autour du lion.

b) Campagne d'Influence et de promotion des services : Dans le but de promouvoir les célébrations d'anniversaires au zoo, une collaboration avec une influenceuse a été lancée. Cette campagne a attiré une audience élargie, notamment sur Instagram, en incitant davantage de familles à envisager cet espace unique pour leurs célébrations.

2- Tiktok:

- Nombre d'abonnés actuel : 6,559
- Vues : 3,28 millions
- Impressions : 3,36 millions

La plateforme Tik Tok a été un élément clé de notre stratégie pour toucher un public plus jeune et dynamique. La campagne a conduit à la création d'une nouvelle page Tik Tok (Rabatzoo.ma) dédiée aux visiteurs, avec un contenu pertinent et ciblé.

3- Google Ads

La campagne publicitaire sur YouTube a généré 553K impressions, une durée de visionnage cumulée de 3,43 millions de secondes, ainsi qu'une augmentation du volume d'interactions de 155 008, attestant d'un engagement significatif de l'audience ciblée.

4- TripAdvisor

Nous avons lancé une campagne publicitaire sur la plateforme TripAdvisor afin de renforcer la visibilité et l'attractivité du site auprès des visiteurs potentiels.

Les résultats obtenus comprennent 166 268 impressions et 500 clics, soit un taux de clics (CTR) de 0,3 %. La majorité de ces impressions et clics provient des grandes villes marocaines telles que Témara, Rabat, Casablanca et Salé.

Le JZN apparaît ainsi comme la quatrième meilleure destination et la première destination payante à Rabat.

- Une reformulation synthétique des résultats globaux de l'année sur l'ensemble des plateformes (Mete, X, TikTok, Google Ads et TripAdvisor) :

- Impressions ciblées : 12,53 millions
- Personnes atteintes : 7,27 millions
- Clics : 27,7 millions
- Vues des vidéos : 11,03 millions

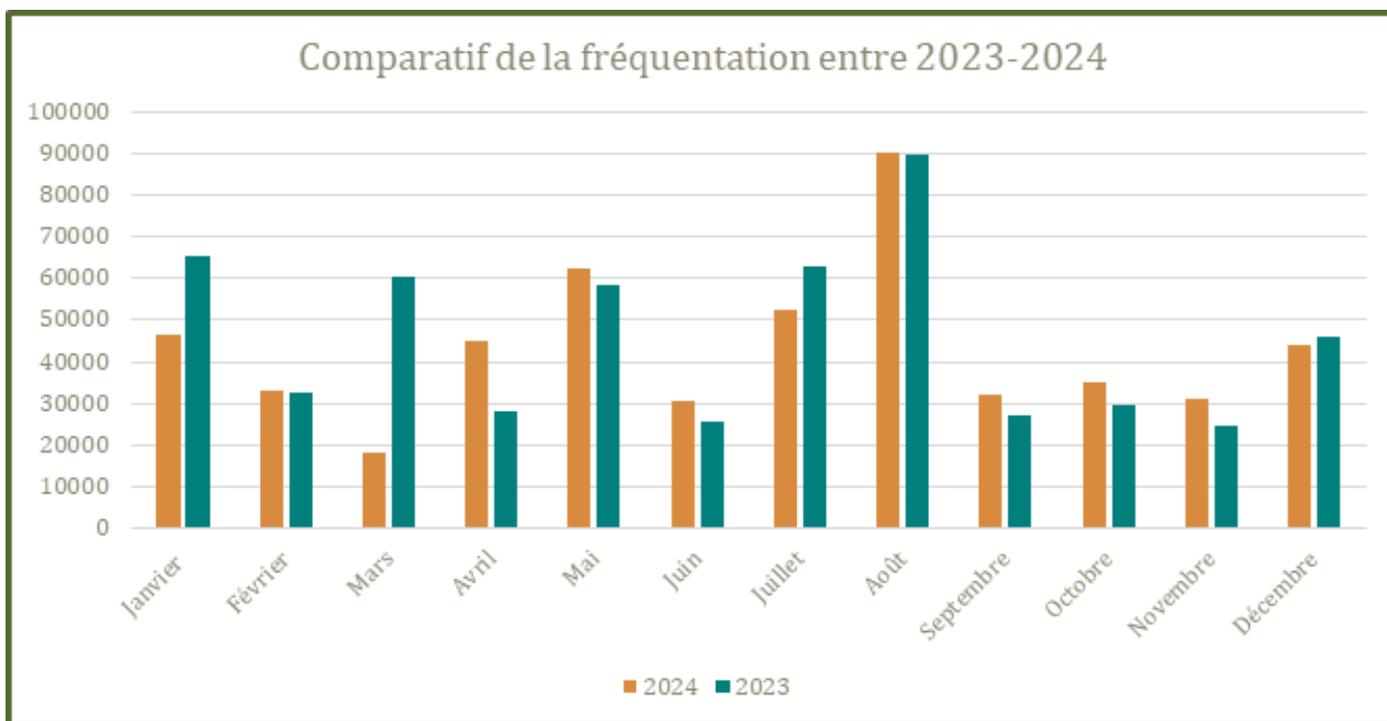
2. Education à l'environnement

L'éducation à l'environnement est au cœur des missions du Jardin Zoologique National de Rabat, offrant aux visiteurs une expérience unique alliant apprentissage, détente et plaisir. Dans le cadre de la sensibilisation, le JZN s'active pour transmettre des connaissances sur la préservation de la biodiversité

animale et végétale tout en favorisant une rencontre directe avec la nature.

En 2024, le zoo a renforcé ses actions éducatives en proposant des ateliers pédagogiques adaptés aux enfants. Cette année, environ 600 enfants âgés de 5 à 12 ans ont bénéficié de ces ateliers, contre 230 en 2023, soit une augmentation de près de 161 %.

Par ailleurs, le JZN a lancé une série d'ateliers interactifs axés sur l'alimentation des animaux. Parmi les activités phares, les visiteurs ont eu l'occasion de préparer des nourissages pour les singes magots, une espèce emblématique du Maroc. Cette activité pédagogique, très appréciée par le public, a offert une expérience à la fois divertissante et édu-



cative, permettant aux participants d'en apprendre davantage sur le régime alimentaire de ces animaux.

Analyse de la fréquentation :

En janvier 2024, et contrairement à 2023, où le zoo avait bénéficié des retombées exceptionnelles de la Coupe du Monde 2022 au Qatar et des campagnes nationales valorisant le lion de l'Atlas en tant que patrimoine culturel, la fréquentation est revenue à son niveau habituel. Ces résultats illustrent un retour à la normale après une année marquée par des événements médiatiques ayant

amplifié l'attractivité du zoo.

La période du Ramadan en mars, coïncidant avec les vacances scolaires, a représenté un défi particulier en limitant les animations habituelles et les horaires d'ouverture, ce qui a temporairement affecté l'affluence. De même, en juillet, la décision d'anticiper le versement des salaires a eu un impact sur le pouvoir d'achat des ménages, réduisant leur capacité à organiser des sorties durant cette période.

Cependant, ces défis ont été compensés par une série d'initiatives dynamiques et bien ciblées. Une attention particulière a été portée

à la communication digitale, avec des campagnes percutantes sur les réseaux sociaux, renforçant la visibilité des événements marquants. L'année a été jalonnée de moments forts, comme la naissance très médiatisée du lionceau de l'Atlas, qui a suscité un fort engouement, tant auprès du public que des médias. Cette naissance, met en lumière par une campagne intensive sur les plateformes numériques et par une couverture presse importante, a été un véritable moteur d'attractivité pendant les vacances d'octobre 2024. En parallèle, les vacances scolaires ont été rythmées par des animations pédagogiques et des ateliers éducatifs, attirant un grand nombre d'enfants et de familles. Les journées internationales, comme celles dédiées au lion, à l'éléphant et aux animaux, ont également contribué à enrichir l'expérience des visiteurs grâce à des activités thématiques engageantes. Le zoo a également bénéficié des retombées médiatiques d'événements spéciaux, tels que la conférence scientifique organisée en mai, renforçant son image d'acteur engagé dans la conservation et l'éducation.

3. Parrainages et partenariats

• Parrainages

Durant l'année 2024, le Jardin Zoologique de Rabat a renouvelé le parrainage du programme de conservation des lions de l'Atlas avec la Fondation BMCE Bank. Ce partenariat permet de soutenir les actions menées en faveur de la préservation de cette espèce emblématique.

Ainsi, le montant total du parrainage au 31/12/2024 s'élève à :

PARRAIN	MONTANTS
FONDATION BMCE BANK	500.000,00
TOTAL	500.000,00

• Partenariats

L'année 2024 a connu la signature de 14 conventions de partenariat avec des administrations publiques ainsi que des institutions privées. Les tickets vendus jusqu'au 31 décembre 2024 dans le cadre de partenariats avec les associations des œuvres sociales ont totalisé un nombre de 15 936 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 2024 en matière de gestion de la collection animalière 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.

• **La recherche scientifique** à travers l'élargissement de la contribution du JZN dans la recherche scientifique liée aux animaux sauvages, dans ce cadre, plusieurs axes relevant du plan stratégique mise en place en 2023, ont été concrétisés, 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 de recherche scientifique nationales 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. La conservation des espèces sauvages

• **Gestion de la collection animale**

Gestion de la reproduction

L'objectif principal adopté durant l'année 2024 s'inscrit dans la continuité des objectifs suivants :

- Conservation des noyaux fondateurs des espèces emblématiques nationales.

- Lion de l'Atlas : après la réorganisation des groupes effectuée en 2022, le JZN a connu la première naissance au sein des Lions de l'Atlas (Azaghan, né en Juin 2024).

- 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 mâles reproducteurs et en augmentant le nombre des femelles reproductrices. Dans ce cadre et en 2024, le JZN a connu des naissances régulières chez plusieurs de ces espèces. Le Zoo de Rabat abrite également plus d'une vingtaine de mâles Addax et Mouflons à Manchettes candidats à la réintroduction.

Afin d'améliorer la diversité génétique au sein de ces espèces menacées, le JZN a acquis de nouveaux individus reproducteurs de Gazelles Dorcas, Gazelles Cuvier et de Cerfs de Berbérie.

- Ibis chauve : augmentation du nombre de couples reproducteurs qui témoigne de l'accès des jeunes oiseaux nés au JZN à la reproduction. Grâce aux paramètres de reproduction enregistré, le JZN possède un noyau reproducteur important qui peut contribuer aux réintroductions de cette espèce menacée dans le milieu naturel.

- Vautour fauve et singe Magot : en 2024, le JZN a connu la continuité des naissances chez ces espèces.

- Genettes et Ecureuils de Barbarie : la constitution de groupes reproducteurs a permis les premières naissances de ces espèces au JZN depuis son ouverture.

- Contrôle de reproduction des espèces prolifiques :

Ce plan concerne les espèces domestiques (Poneys, moutons et chèvres). Le contrôle s'effectue par la contraception physique ou par l'encouragement de vente de ces animaux.

• **Enrichissement de la collection animale par l'acquisition d'animaux :**

Le JZN a acquis durant l'année en cours 85 animaux. Parmi lesquels nous citons : Les Lycaons (6), les Outardes Houbara (6), les Gazelles Dorcas (3) et Cuvier (3), les Cerfs de Berbérie (3), l'Oryx d'Arabie (1), les Gan-

gas Unibande (10) et les Œdicnèmes Criard (4). Les objectifs de ces acquisitions étaient le renforcement de la reproduction des espèces existantes et l'augmentation de l'offre des espèces animales exposées aux visiteurs.

• Santé animale

L'approche de la gestion de la santé animale au Zoo est principalement préventive. Les actions prophylactiques réalisées jusqu'au 31/12/2024 sont nombreuses, à savoir :

- Les vaccinations : plus de 155 actes (individuels ou collectifs) jusqu'au 31 décembre 2024, pour les carnivores, les primates et quelques espèces herbivores.

- Les traitements antiparasitaires : plus de 200 actes (individuels ou collectifs) jusqu'au 31 décembre 2024 pour l'ensemble des espèces animales.

- Les actions bio sécuritaires : lutte contre les nuisibles et installation d'équipements de nettoyage sous pression dans deux abris du JZN.

- Ce programme de surveillance vise à détecter et prévenir les maladies animales contagieuses. Dans ce cadre, des tests ont été réalisés pour dépister le MERS-CoV chez un dromadaire, l'influenza aviaire et la pseudo- peste aviaire chez les oiseaux, la BVD et la Paratuberculose chez l'Addax et la Salmonellose chez les Lions de l'Atlas. Ces dépistages ciblent principalement les animaux accueillis à la station de quarantaine du Jar-

din Zoologique de Rabat (JZN) ainsi que les cas suspects détectés au JZN. Jusqu'au 31 décembre 2024, un total de 36 prélèvements ont été envoyés au Laboratoire Régional de Recherche et d'Analyses Vétérinaires de l'ONSSA ainsi qu'aux laboratoires de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II pour analyse.

- L'Identification : le processus d'identification de l'ensemble des animaux au JZN avec les puces électroniques continue par l'identification continue des nouvelles naissances et par les mises à jour effectuées sur la plateforme internationale Species 360. Ce processus constitue une consolidation de la traçabilité en matière de santé animale ainsi que des mouvements des animaux.

La clinique du JZN a été renforcée en 2024 par le recrutement d'une assistante vétérinaire pour renforcer l'organisation et la traçabilité des actions vétérinaires. La clinique dispose également d'un important matériel d'examen complémentaires utiles pour le diagnostic de plusieurs pathologies qui a été renforcé par le renouvellement du dispositif des examens radiologiques. Il est important de signaler que jusqu'au 31 décembre 2024,



les vétérinaires du JZN ont effectué plus de 313 actes répartis entre traitement de maladies, prophylaxie, transfert d'animaux et identification. L'équipe vétérinaire a également expédié 96 prélèvements pour analyses aux laboratoires externes (ONSSA et IAV).

• **La nutrition animale**

L'année 2024 a marqué la continuité de la stratégie d'amélioration de la qualité et de la sécurité alimentaire et d'identifier et prévenir les risques liés à la contamination des aliments au sein du Jardin Zoologique National (JZN). Cette démarche vise à garantir une alimentation optimale pour les animaux tout en respectant les normes les plus strictes en matière de qualité (HACCP comme référence). Cette démarche s'est déclinée en plusieurs axes.

Renforcement de la sécurité alimentaire

Dans le cadre de cette stratégie, un contrat d'analyses a été renouvelé pour soutenir les efforts du JZN en matière de contrôle qualité. Ce contrat a permis la mise en œuvre d'un plan de contrôle rigoureux comprenant plusieurs analyses microbiologiques et chimiques:

- 24 analyses de mycotoxines : réalisées sur les céréales destinées aux herbivores et aux oiseaux afin de prévenir les risques liés à ces contaminants.
- 65 analyses de la flore totale : effectuées pour évaluer la qualité microbiologique des surfaces et des matières premières.
- 65 analyses de la salmonelle : menées les abris des animaux et sur les locaux de stockage des denrées alimentaires.
- La relance de plusieurs marchés d'approvisionnement alimentaire a permis de diversifier les denrées et les compléments nutritionnels destinés aux animaux du zoo, contribuant ainsi à l'amélioration de leur alimentation.
- La mise en place de nettoyeurs à haute pression : Ces équipements sont principalement destinés aux abris des hippopotames et des lions, deux zones identifiées comme sensibles en termes de risques bactériens.

- Le projet de séparation des circuits de préparation des viandes et des végétaux a été mis en place dans la cuisine centrale, garantissant des conditions optimales de préparation des rations alimentaires pour les animaux.

3. Recherche scientifique et coopération

• **Recherche scientifique**

Réalisation de thèses vétérinaires

La recherche scientifique constitue l'une des missions principales des établissements zoologiques. Au Zoo de Rabat, la réalisation de projets de recherche représente une opportunité d'améliorer l'expertise du Jardin Zoologique National (JZN) en matière de santé et de comportement des animaux sauvages. Elle permet également de collaborer avec les institutions nationales de recherche et d'enseignement, favorisant ainsi l'accès à la faune sauvage, le partage d'expertise et la formation des futurs cadres spécialisés.

En 2024, deux études ont été menées sur la santé et l'éthologie animale. Ces recherches ont été définies conjointement par le JZN et le corps professoral des établissements de recherche partenaires.

En effet, dans le cadre de la coopération entre le JZN et l'IAV Hassan II, les études suivantes ont été entreprises en 2023/2024 :

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

Dans le même cadre, d'autres études sont fixées pour 2024/2025

Thème de l'étude	Spécialité
Etude du parasitisme interne et externe chez le lion de l'Atlas au niveau du Jardin Zoologique National de Rabat.	Parasitologie
Etude de la population de vecteurs au niveau du Jardin Zoologique National de Rabat et des forêts urbaines.	
Apport du Jardin zoologique de Rabat dans la recherche scientifique.	Etude bibliographique
Étude de cas sur la myopathie de capture et évaluation de l'impact de la capture physique sur les ruminants sauvages au sein du Jardin Zoologique National.	Physiologie animale

Organisation de la 6ème Conférence Scientifique du Jardin Zoologique National.

Cet événement intitulé « **La Recherche scientifique sur la faune sauvage : comprendre pour mieux agir** », a connu la participation de plus de 50 personnes représentant plus de 15 institutions opérant dans la recherche scientifique et/ou la conservation de la faune sauvage au Maroc.

Cette journée scientifique était l'occasion de partager un certain nombre de travaux réalisés au Maroc et relevant de l'écoéthologie, de la génomique et de l'épidémiologie relatives à la faune sauvage.

Cet événement a permis de dégager un certain nombre de points qui ont été abordés lors de la table ronde du 29/05/2024.

• Coopération

Sur le plan national, le Jardin Zoologique National (JZN) poursuit et renforce ses partenariats avec plusieurs institutions clés, notamment :

- **Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II**: Collaboration régulière pour la réalisation de thèses (deux finalisées en 2023/2024 et quatre prévues en 2024/2025), ainsi que pour des investigations et analyses vétérinaires.

- **Office National de Sécurité Sanitaire des**

Produits Alimentaires (ONSSA) : Coopération dans les domaines de l'épidémiologie, du Système National d'Identification et de Traçabilité, ainsi que la participation au programme national de lutte contre les Maladies Réputées Légalement Contagieuses.

- **Al Maha Farm** : Partenariat axé sur le renouvellement des reproducteurs pour plusieurs espèces herbivores, notamment la gazelle Dorcas, la gazelle de Cuvier, le cerf de Berbérie et l'oryx d'Arabie.

- **Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)** : Ce partenariat permettra de renforcer la conservation des ressources animales du JZN grâce à des initiatives telles que :

- Les études génomiques ;
- La cryoconservation ;
- La création d'une génothèque dédiée au JZN.

4. Activités techniques :

Les pratiques d'élevage des animaux sauvages exigent une bonne connaissance de leurs 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 et la variation 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.

Le budget consacré à l'exercice 2024 a été exécuté selon les axes suivants :

• Mise à niveau des infrastructures du JZN à intérêt sanitaire et Bien-être animal.

Les opérations de maintenance des infrastructures du Zoo sont réalisées tout au long de l'année afin pour le bien-être des animaux et garder un service de qualité pour les visiteurs et maintenir les infrastructures du zoo en bon état. Les marchés attribués et encourus d'attributions sont les suivants :

- La mise à niveau du système de filtration du bassin des hippopotames
 - Le remplacement d'aérateurs d'oxygénation d'eau pour améliorer la qualité des eaux des zones humides
 - La réalisation d'une étude pour la mise en place d'un circuit de nourrissage des lions
 - L'attribution d'une étude pour l'évaluation des risques liés aux infrastructures du zoo
 - La construction de deux entrepôts pour le stockage de foin et d'un entrepôt pour le stockage de fourniture d'atelier ;
 - La dératissage des locaux du Jardin Zoologique National
 - 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 sont dotés de matériel adéquats et de fournitures afin de remédier en urgence aux

pannes déclarés par le service zoologique et vétérinaires et également pour entretenir les équipements installés au circuit visiteurs et zone de service, à titre d'exemple, les actions réalisées en 2024 sont résumées comme suit :

- L'enrichissement de l'exposition des singes magots ;
- L'enrichissement et le réaménagement des expositions des fennecs, servals, genettes et écureuils ;
- L'aménagement d'un pré-parc à la petite plaine ;
- La rénovation d'une volière pour les ourtardes, Gris du Gabon et Grues couronnées;
- La sécurisation des trappes ;
- Confection de nichoirs destinés aux oiseaux de la ferme pédagogique.

• Amélioration des conditions de travail du personnel technique

Dans l'objectif d'améliorer les conditions de travail des soigneurs animaliers, le Jardin Zoologique National a acquis les équipements suivants :

- L'achat d'un tracteur destiné spécialement au transport de l'alimentation et transfert des animaux ;
- Le remplacement du matériel détérioré de la cuisine comme la machine coupe légumes, le hachoir électrique, la scie électrique et les balances électriques.
- L'installation de deux nettoyeurs à haute pression pour le nettoyage des abris des lions de la savane et des hippopotames ;
- Le remplacement de 40 Talkies-walkies ;
- Acquisition de 4 vélos électriques pour faciliter le déplacement au niveau de la zone de service.

• Amélioration du Circuit visiteurs

Certaines actions ont été entreprises dans le cadre de l'exécution du budget 2024 pour l'amélioration du circuit visiteurs, il s'agit de ce qui suit :

- Remplacement des chaises roulantes et des poussettes au niveau des caisses ce qui a permis de combler le manque à gagner actuel ;
- L'achat et installation de dix tables et dix bancs pour étoffer la zone de pique-nique et

la ferme pédagogique ;

- L'entretien des espaces verts au niveau des expositions animalières et du circuit des visiteurs ;
- La réalisation de la prestation de nettoyage moyennant tout au long de l'année ;
- La prestation de gardiennage.





Evolution des indicateurs financiers 2024 :

- Point sur la situation financière du JZN au 31/12/2024
- Analyse du CPC
- Analyse des principaux indicateurs financiers
- Point sur les délais de paiement
- Indicateurs de ressources humaines

3- Evolution des indicateurs financiers 2024

3-1 Point sur la situation financière du JZN au 31-12-2024.

La clôture de l'exercice 2024, intervient dans un contexte préfigurant des changements structurels dans la situation juridique et financière de la société JZN, et qui est lié 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 dépassement 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 soutenable permettant de mettre à contribution les jalons d'une continuité d'exploitation durable.

Dans ce contexte, le développement ci-dessous présente l'état des lieux de la situation financière du JZN, et ce, en mettant l'accent sur les projections budgétaires du cycle triennal 2025-2027 et leur impact sur la cessation de paiement, ainsi que la situation nette de la société au 31/12/2024.

3-1-1- Les projections financières de la période triennale 2025-2027 et cessation de paiement.

Après plusieurs exercices marqués par les incidences économiques de la pandémie COVID 19, le JZN a entamé depuis 2023 une nouvelle phase sous le signe d'une reprise graduelle lui permettant de retrouver son rythme de croissance d'avant la crise sanitaire. Cet élan de croissance, a été confirmé pendant l'exercice 2024 en raison d'un contexte plus porteur dû à la conjugaison de plusieurs facteurs, notamment :

- Le redressement significatif des recettes, accentué par la décision de révision tarifaire prise en janvier 2023 et par les différentes campagnes de communication réalisées.
- Le maintien d'un niveau raisonnable des dépenses dans un contexte de résurgence

des tensions inflationnistes.

- Les efforts déployés par le JZN en matière de diversification des sources de revenus.
- Les projections financières au titre de la période triennale 2025-2027 ont été élaborées en s'appuyant sur les hypothèses suivantes :

En matière des encaissements :

- Une augmentation annuelle de la fréquentation de 10%.
- Une hausse des autres produits (sponsoring, loyers, produits financiers...) corrélée au pourcentage d'augmentation de la fréquentation avec une variation de 8%.

En matière des décaissements :

- Une augmentation annuelle du budget de fonctionnement de 10% avec un montant de 45,35 MDH en 2025 afin de permettre au JZN de reprendre la continuité d'exploitation dans des conditions normales sans restriction budgétaire.
- Une enveloppe budgétaire moyenne de 8 MDH annuellement concernant les projets d'investissement, afin de répondre aux impératifs de développement des infrastructures du zoo, et celles liées à la digitalisation des processus de gestion.



- Une TVA annuelle à payer de 1,5 MDH. Partant, et s'inscrivant dans cette tendance, Les prévisions de l'exercice 2025 tablent sur un taux de croissance du chiffre d'affaires de 10% en passant de 34,71 MDH en 2024 à 38,084 MDH en 2025, et une variation des charges relativement maîtrisées avec un taux d'augmentation ne dépassant pas 10%. En s'appuyant sur les hypothèses ci-dessous, les résultats prévisionnels suivants ont été obtenus :

- Une trésorerie positive de 1,8 MDH au 31/12/2025 et de 1,7 MDH au 31/12/2026, avec un épuisement du cash-flow prévu en Avril 2027.

- Une trésorerie libre de tout engagement positive de 400 KDH au 31/12/2025, et négative dès début 2026.

Compte tenu des éléments ci-dessus, une cessation de paiement absolue se profile en avril 2027 avec une incapacité du JZN à dégager une trésorerie nette libre de tout engagement positive dès le démarrage de l'exercice 2026.

3-1-2 La situation nette

Suite au franchissement du seuil minimum légal de la situation nette, le JZN s'inscrit dans une logique de continuité incertaine d'exploitation depuis le 31/12/2023. La clôture de l'exercice 2024 a été marquée par une aggravation de cette situation en passant de 23 % en 2023 à 19%.

A cet égard, et tenant compte des dispositions de l'article 357 de la loi 95-17 sur les Sociétés Anonymes, l'assemblée générale extraordinaire a décidé en juin 2024 d'accorder un délai de 2 ans à la société afin de procéder à la reconstitution de ses capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale au quart du capital.

Partant, et afin d'assurer la pérennité juridique de l'institution à travers la reconstitution de son capital, le JZN se trouve dans la nécessité d'asseoir les prérequis de la continuité d'exploitation avant la clôture de l'exercice 2025, et ce, à travers la mise à contribution de l'un des leviers suivants :

1- La mise à contribution des leviers éma-

nant des montages financiers proposés par l'ANGSPE. 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. 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 d'un appui de financement 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.



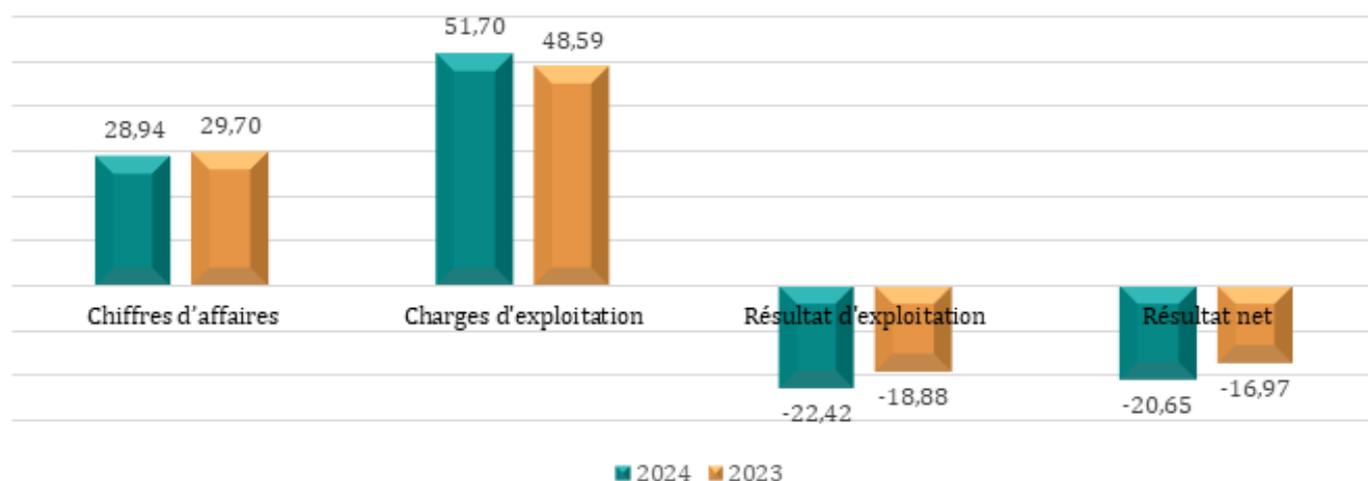
3-2 Analyse du CPC

CATEGORIE	REALISATIONS		VARIATION	
	2024	2023	EN VALEUR	%
Chiffres d'Affaires	28 937 534.77	29 695 474.42	-757 939.65	-3%
Résultat d'Exploitation	-22 422 688.46	-18 878 872.33	-3 543 816.13	19%
Résultat Financier	745 564.26	583 179.72	162 384.54	28%
Résultat Courant	-21 677 124.20	-18 295 692.61	-3 381 431.59	18%
Résultat Non Courant	1 101 878.69	1 400 655.26	-298 776.57	-21%
Résultat Avant Impôts	-20 575 245.51	-16 895 037.35	-3 680 208.16	22%
Impôts sur les Résultats	74 456.00	75 820.00	-1 364.00	-2%
Résultat Net	-20 649 701.51	-16 970 857.35	-3 678 844.16	22%
Résultat avant impôts et dotations	-49 846.31	4 117 744.76	-4 167 591.07	-101%

Le chiffre d'affaires réalisé en 2024 s'élève à 28,938 millions de Dirhams contre 29,695 millions de Dirhams en 2023 soit une légère diminution de 0,758 millions de Dirhams et une variation de -3%.

Les produits sont constitués essentiellement des recettes des services rendus par le zoo pour 26,150 Millions de Dirhams en 2024 contre 26,921 millions de Dirhams en 2023 soit une légère diminution de 3%.

Evolution du résultat net (en MDH)



3.2.1. Produits d'exploitation 2024

Le tableau ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices 2024 et 2023, ainsi que le taux d'évolution entre ces deux périodes :

LIBELLE	2024	2023	Variation
Ventes de marchandises (en l'état)	92 643,90	121 745,62	-24%
Ventes des biens et services produits	28 844 890,87	29 573 728,80	-2%
Chiffres d'affaires	28 937 534,77	29 695 474,42	-3%
Reprises d'exploitation ; transfert de charges	344 063,42	13 892,48	2377%
Produits d'exploitation	29 281 598,19	29 709 366,90	-1%

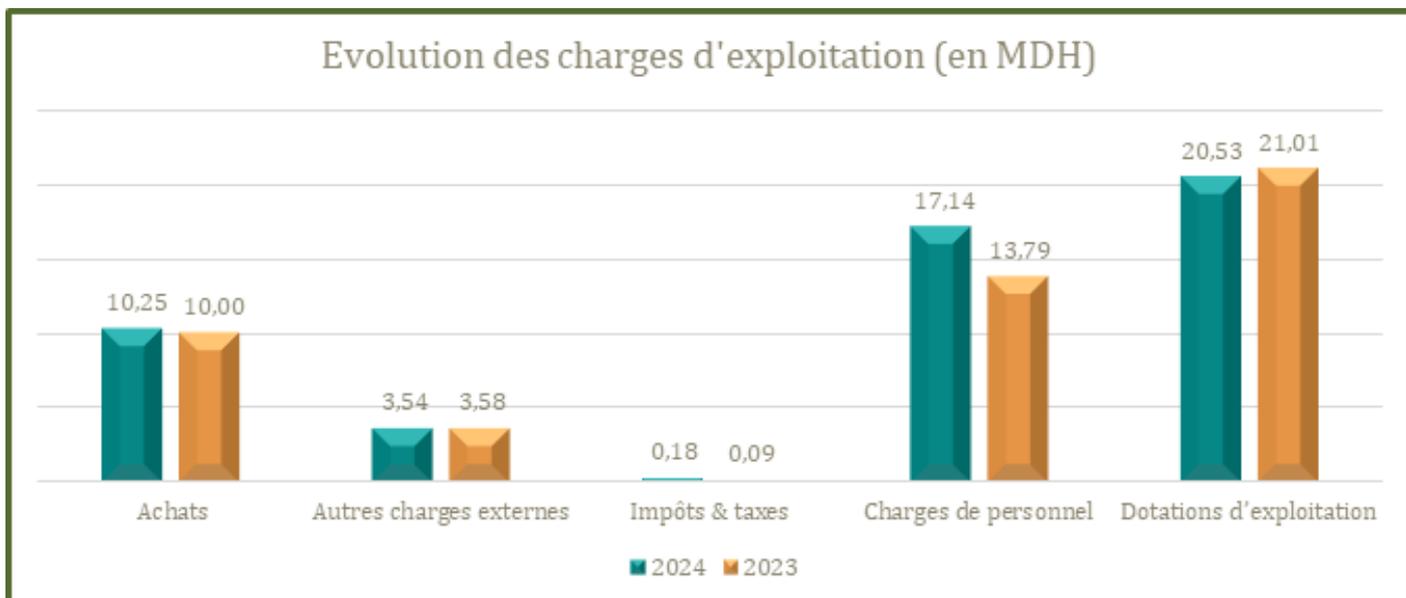
Les ventes de marchandises ont diminué de 24 %, reflétant une baisse significative de la vente de produits de magasin de souvenirs justifié par sa fermeture compte tenu du manque d'effectif enregistré durant l'exercice 2024. Les ventes de biens et services produits, constituées principalement des ventes de tickets, ont légèrement baissé de 2% par rapport à l'année 2023 suite à la baisse de la fréquentation du zoo en 2024 par rapport à 2023, impactant modérément le chiffre d'affaires

global, qui a reculé de 3%.

3.2.2. Charges d'exploitation 2024

Les charges d'exploitation relatives à l'exercice 2024 s'élèvent 51 704 286.65 Dirhams, dont 20 525 399.20 Dirhams de charges calculées comme dotations aux amortissements, contre 48 588 239.23 Dirhams en 2023 soit une augmentation de 6%. La répartition des charges se présente comme suit :

LIBELLE	2024	2023	Variation
Achats	10 250 290,96	10 001 836,35	2%
Autres charges externes	3 538 291,14	3 576 649,86	-1%
Impôts & taxes	176 828,80	94 543,33	87%
Charges de personnel	17 137 707,35	13 794 932,20	24%
Dotations d'exploitation	20 525 399,20	21 012 782,11	-2%
Total des charges d'exploitation	51 704 286,65	48 588 239,23	6%



La variation des charges d'exploitation de 6% est expliquée principalement par les points suivants :

- L'augmentation des charges de personnel de 24% compte tenu de l'actualisation du statut du personnel à partir de janvier 2024, ainsi que les avancements et les recrutements opérés.
- La hausse des charges liées aux impôts et taxes suite au paiement des droits de douane sur l'importation des animaux ache-

tés en 2024.

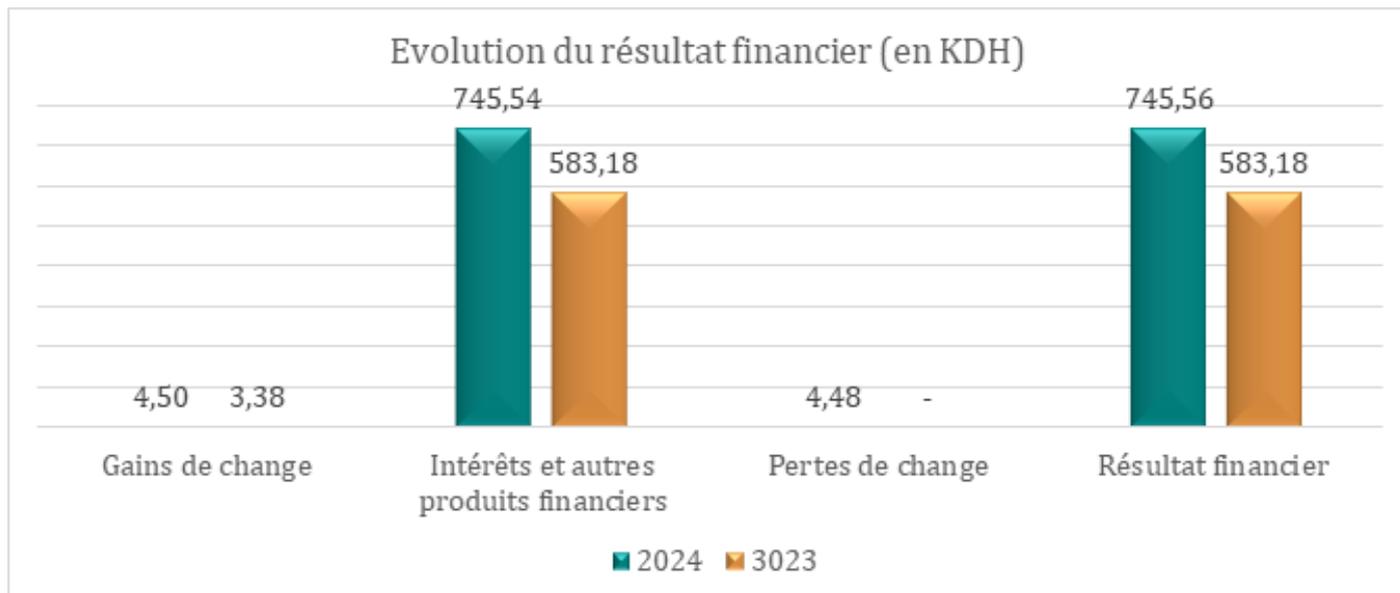
- L'augmentation des achats consommés de matières et fournitures de 2% justifiée par le contexte inflationniste de l'exercice 2024, et l'augmentation du SMIG pour les marchés d'externalisation des prestations de services.

3-2-3 Charges et produits financiers 2024

En 2024, les produits financiers ont augmenté suite à la progression de 28% des intérêts et autres produits financiers justifiée principa-

lement par l'adoption du JZN d'une nouvelle stratégie de placement de l'excédent de la trésorerie basée sur les OPCVM. Partant, le

résultat financier a connu une augmentation de 28%, passant de 583,2 KDH en 2023 à 745,6 KDH en 2024.



3.2.4. Charges et produits non courants 2024
Les produits non courants ont enregistré une baisse de 21%, passant de 1,401 MDH en 2023 à 1,101 MDH en 2024, principalement due à une diminution des reprises sur subventions d'investissement de 22%. Cela a

conduit à une baisse significative du résultat non courant de 21%.

3.3. Analyse des principaux indicateurs financiers 2024

3.3.1. Analyse des agrégats financiers

NATURE	REALISATIONS 2024	REALISATIONS 2023	VARIATION EN %	
			MONTANT	%
Capitaux Propres	85 135 551.34	105 785 252.85	-20 649 701.51	-20%
Fonds de Roulement	17 879 173.51	20 942 124.31	-3 062 950.80	-15%
Besoins en Fond de Roulement	13 104 480.81	4 608 913.18	8 495 567.63	184%
Trésorerie Nette	4 774 692.70	16 333 211.13	-11 558 518.43	-71%
Capacité d'Autofinancement	-1 553 038.46	2 470 351.82	-4 023 390.28	-163%

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

- Une baisse des capitaux propres de 20,650 millions de Dirhams en 2024 ;
- Une diminution du fonds de roulement de 3,063 millions de Dirhams qui s'explique par la diminution de l'actif immobilisé de 18,652 millions de Dirhams d'une part et par la diminution du financement permanent de 21,715 millions de Dirhams d'autre part ;
- Une augmentation du besoin en fonds de roulement de 8,496 millions de Dirhams qui s'explique par la hausse aussi bien de l'actif circulant de 8,302 millions de Dirhams et la

baisse du passif circulant de 0,193 millions de Dirhams ;

- Une diminution de la trésorerie de 11,559 millions de Dirhams due, à l'augmentation du BFR de 8,496 millions de Dirhams et la diminution du fonds de roulement de 3.063 millions de Dirhams ;
- La capacité d'autofinancement pour l'exercice 2024 est de -1,553 millions de Dirhams, contre 2,470 millions de Dirhams en 2023, ce qui représente une baisse de 4,023 millions de Dirhams par rapport à l'année précédente.

3-3-2 Affectation du résultat

L'affectation du résultat au titre de l'exercice 2024 proposée à l'Assemblée Générale Ordinaire est comme suit :

Résultat net comptable	:	- 20 649 701.51Dh
Réserve légale (5 %) (-)	:	--
Report à nouveau sur exercices antérieurs	:	-354 489 843.32 Dh

Solde du report à nouveau : - 375 139 544.83 Dh

3.4. Point sur les délais de paiement

L'exercice 2024 a marqué une étape importante pour la société JZN en matière de gestion des délais de paiement, et ce, suite à l'entrée en vigueur de la loi 69-21. Dans cette perspective, et afin d'assurer la conformité aux dispositions de cette loi, la société a fait appel à un expert-comptable pour certifier la déclaration de la société en la matière. Les résultats obtenus ont mis en évidence la rigueur du JZN dans la gestion de ses délais de paiement, confirmant son engagement à respecter les engagements convenus avec les partenaires. En effet, sur les 242 factures traitées, une seule a enregistré un

retard, ce qui représente un taux de retard exceptionnellement bas de moins de 1%. De plus, le délai moyen de paiement pour l'ensemble des factures s'est établi à 50 jours, ce qui témoigne de l'efficacité et de la responsabilité de la société dans ses pratiques de paiement. Cette performance renforce non seulement la crédibilité de JZN en tant qu'acheteur, mais aussi son rôle actif dans la consolidation d'une image positive et fiable vis-à-vis de ses partenaires commerciaux. Le tableau ci-dessous met en évidence les principaux indicateurs de paiement pour l'exercice 2024.

Nombre de factures traitées	Nombre de factures payés dans les délais	Nombre de factures payés hors délai	Nombre total des jours de retard de paiement	Taux de retard des factures	Délai moyen de paiement
242	241	1	1	0,41%	50 jours



3.5. Indicateurs de ressources humaines

Dans le cadre de sa stratégie de développement et de compétitivité, le JZN a fait de la valorisation du capital humain une priorité stratégique. A cet effet, la société a mis en œuvre plusieurs leviers visant à améliorer la satisfaction de ses collaborateurs et à renforcer leur engagement. Dans cet état d'esprit, l'actualisation du statut du personnel en 2024 a constitué un axe majeur, permettant d'améliorer les conditions de travail et de favoriser un environnement propice à la performance.

Cette démarche RH, orientée vers le bien-être des équipes, a porté ses fruits, se traduisant par une amélioration significative des indicateurs clés de gestion des ressources humaines, en particulier le taux de turnover, qui a connu une baisse très notable. Cette réussite témoigne de l'efficacité de la politique RH mise en place et de l'engagement de JZN envers son capital humain.

En 2024, l'évolution de la structure des effectifs du JZN se présente comme suit :

Catégorie Socioprofessionnelle	2023	2024	Variation
Hors Cadres	2	3	1
Cadres supérieurs	11	13	2
Cadres	9	10	1
Maîtrise principale	19	17	-2
Maîtrise	22	26	4
Exécution principale	21	18	-3
Exécution	6	5	-1
Total	90	92	2

Ci-dessous, l'évolution des principaux indicateurs RH :

Indicateur	2023	2024	Variation
Taux d'encadrement	24,44%	28,26%	3,82%
Taux de femmes	19%	20%	1%
Taux de turnover	10,17%	1,10%	- 9,07%
Taux d'Absentéisme	1,42%	0,64%	-0,78%





Annexes

- La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31/12/2024.
- Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31/12/2024.