



حديقة الحيوانات بالرباط
JARDIN ZOOLOGIQUE DE RABAT

RAPPORT DE GESTION 2025

Rabat, Mars 2026



1. Présentation du Jardin Zoologique National

1.1. Ancrages et orientations stratégiques de la société

1.2. Organes de gestion

1.3. Organigramme

2. Réalisation 2025 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 2025

3.1. Point sur la situation financière du JZN au 31/12/2025

3.2. Analyse du CPC

3.3. Analyse des principaux indicateurs financiers 2025

3.4. Point sur les délais de paiement

3.5. Indicateurs de gestion des ressources humaines

4. Annexes

4.1. La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31/12/2025

4.2. Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31/12/2025



PREAMBULE

Depuis sa création, Le Jardin Zoologique National incarne l'ambitieuse volonté de recréer des biozones où cohabitent les dimensions écologique, scientifique, touristique et économique. En tant qu'institution importante du paysage du divertissement et des loisirs du Royaume, le zoo vise à se positionner en phase avec les plans de développement implémentés par le gouvernement dans le cadre des préparatifs pour les événements qu'accueille notre pays les prochaines années et leur intérêt pour la promotion du tourisme à l'échelle de la capitale

Cette tendance corrobore l'ancrage des choix stratégiques prônés par le JZN visant l'amélioration de la qualité des services offerts et la consolidation de ses missions relatives à la conservation des espèces endémiques, la recherche scientifique, l'éducation à l'environnement et le divertissement. Ces ambitions connaissent un grand dynamisme sous l'impulsion des réflexions stratégiques autour de la reconstitution de la cohérence initiale 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 **2025** 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

Dans le cadre du rapport annuel au titre de l'exercice **2025**, le Jardin Zoologique National souhaite dresser une rétrospective d'une année riche en réalisations et performances en mettant la lumière sur les résultats générés par les activités de la société, tout en signalant la criticité de sa situation financière et le besoin de réfléchir à un business plan nouveau, plus adapté aux services rendus par le JZN en termes de conservation d'un patrimoine faunistique de grande valeur et d'éducation à l'environnement pour les générations actuelles et futures

Bonne lecture



Présentation du Jardin Zoologique National

- Ancrages et orientations stratégiques de l'exercice 2026.
- Organes de gestion.
- Organigramme.

1- Présentation du Jardin Zoologique National

1-1 Ancrages et orientations stratégiques de la société.

L'exercice 2025 du Jardin Zoologique National (JZN) a été marqué par la consolidation et l'approfondissement des stratégies mises en œuvre les années précédentes, renforçant sa position comme acteur incontournable du secteur touristique au Maroc. Plusieurs axes ont structuré les actions de l'année, visant à accroître la notoriété du JZN, à renforcer son rôle dans la conservation de la faune et à consolider son modèle de gouvernance et de gestion durable.

Au niveau des partenariats stratégiques, le JZN a poursuivi et élargi ses collaborations avec des institutions publiques et privées, telles que l'ONCF, la SMIT, le MJCC, ainsi qu'avec des partenaires universitaires et environnementaux. Ces alliances ont permis de renforcer la visibilité du zoo, d'accroître son impact dans le secteur touristique et de mobiliser des ressources et expertises supplémentaires pour soutenir ses projets de développement et de conservation. Ces collaborations ont également offert des plateformes pour organiser des initiatives pédagogiques et scientifiques, élargissant ainsi le rayonnement de l'institution au niveau national et régional.

Au niveau de la conservation, le JZN a intensifié ses actions pour protéger et préserver la biodiversité. Des programmes de suivi et de soins vétérinaires ont été renforcés pour les espèces présentes sur le site, tandis que des initiatives de sensibilisation à la protection de la faune ont été menées auprès des visiteurs et des partenaires éducatifs. Le zoo a également poursuivi ses collaborations avec des institutions scientifiques et environnementales afin de promouvoir la recherche et les actions concrètes de conservation, contribuant ainsi à la sauvegarde des espèces menacées et à l'amélioration des conditions de vie des animaux au sein de ses installations.

La gouvernance et la digitalisation ont également constitué des axes déterminants de

l'exercice 2025. Le JZN a poursuivi la mise en œuvre de son schéma directeur des systèmes d'information, améliorant l'efficacité opérationnelle, la gestion des données et la transparence des informations à l'attention des partenaires et du public. La révision des instruments de gestion, notamment le règlement des achats et le manuel des procédures, a permis de renforcer la modernité et l'agilité de la gouvernance, tout en assurant un meilleur suivi des opérations financières et administratives.

En matière de communication, l'année 2025 a été marquée par une intensification et une diversification des actions destinées à accroître la visibilité du zoo dans un contexte porteur marqué par l'organisation de notre pays de la CAN 2025. La présence sur les réseaux sociaux a été renforcée, accompagnée de campagnes de médiatisation et d'actions de sensibilisation sur la conservation de la faune et la protection de l'environnement. Le JZN a également développé des activités interactives et pédagogiques tout au long de l'année, favorisant l'éveil, la découverte et l'engagement des visiteurs.

Ainsi, l'année 2025 a représenté une étape de consolidation et de développement pour le Jardin Zoologique National. À travers des partenariats renforcés, une gouvernance modernisée, une communication dynamique et un pilotage financier rigoureux, le JZN a confirmé son rôle stratégique dans le secteur touristique et dans la conservation de la biodiversité, tout en consolidant sa place parmi les institutions les plus reconnues du paysage touristique et éducatif marocain.

Ces avancées, bien que significatives, n'ont pas permis de résoudre complètement les problèmes financiers structurels persistants. Les déficits continuent d'impacter la trésorerie du JZN, soulevant d'importantes interrogations quant à la continuité d'exploitation de la société et sa capacité à honorer ses engagements à court et moyen terme. Cette situation souligne la nécessité de mobiliser de ressources financières, afin d'assurer la

pérennité de l'institution et la réalisation de ses missions stratégiques.

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 :

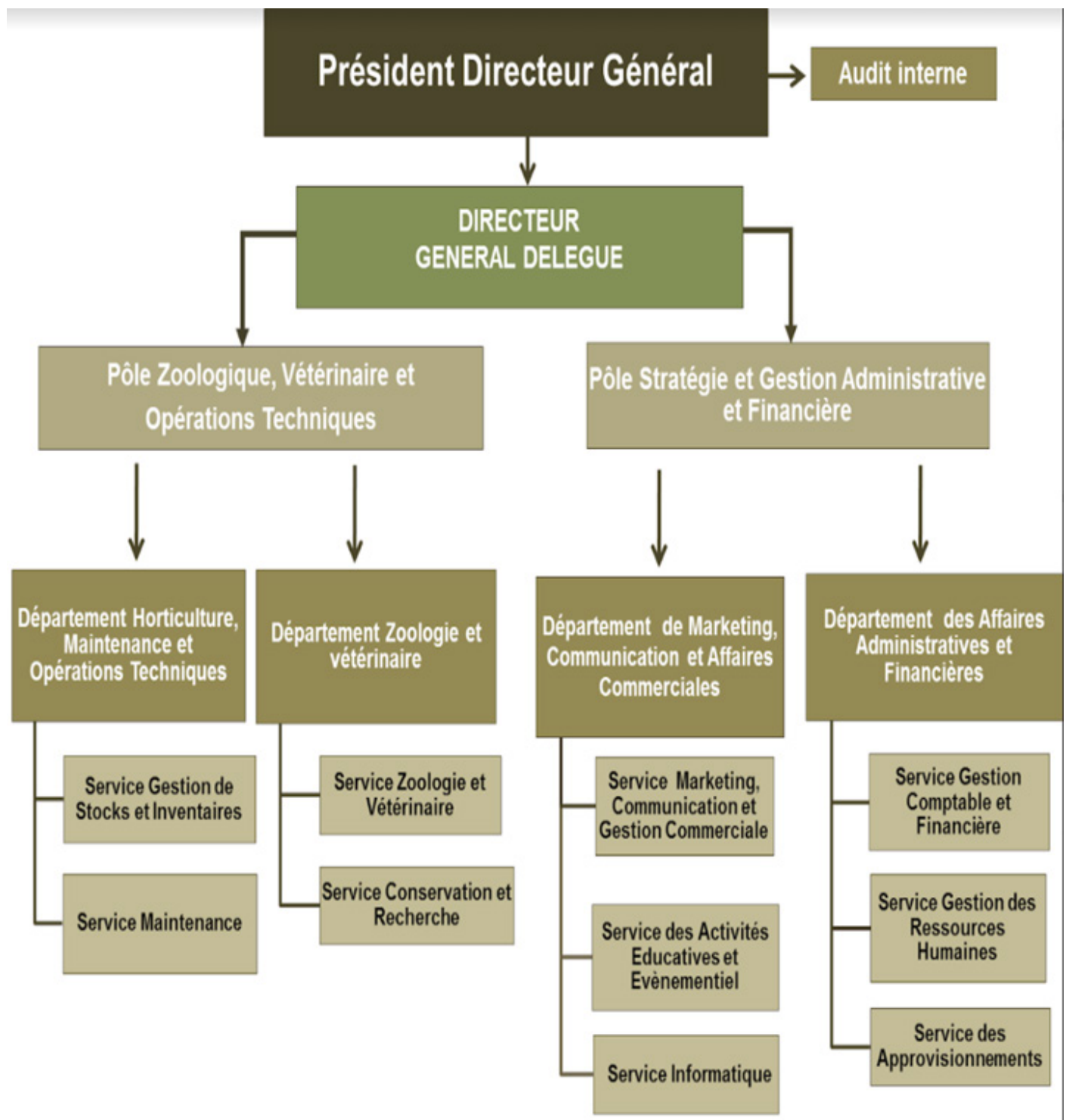
- Définit la politique générale du JZN et détermine le budget et les modalités de financement de ses activités.
- Opère les choix stratégiques du JZN.
- Gère les questions nécessaires au bon fonctionnement de la société.
- Contrôle et surveille la gestion et toute décision prise par la direction du JZN.

Le conseil d'administration s'est réuni 3 fois au titre de l'exercice 2025 pour arrêter les états de synthèse de l'exercice clos 2024 en mars 2025, pour nommer un administrateur indépendant en juin 2025, et pour valider le programme prévisionnel et le budget de l'exercice 2026 en décembre 2025.

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 2025.
- **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 2 réunions en 2025.
- **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 4 réunions au titre de l'exercice 2025.
- **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 2025.

1-3 Organigramme





Réalisations 2025 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 2025 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, le JZN a procédé à la mise en place d'une application mobile interactive en 2025. L'objectif de cette prestation est d'offrir un service digitalisé 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.

• 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 inno-

vantes 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 2025, le projet de mise en place d'une solution digitale de la gestion du patrimoine animalier du JZN a été réalisé afin de dématérialiser l'ensemble des processus métiers de la société.

Par ailleurs, d'autres projets structurants ont été lancés au cours de l'exercice 2025, parmi lesquels la mise en place d'un système ERP destiné à centraliser et optimiser l'ensemble des processus opérationnels et financiers de la société, et la modernisation et la digitalisation de la gestion des ventes afin d'améliorer et de digitaliser l'expérience des visiteurs, de faciliter le traitement des transactions et de renforcer le suivi des performances commerciales.

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 performance 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 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 2025, en l'occur-



rence :

- **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'État (ANGSPE), le JZN a poursuivi l'adoption et la consolidation des normes comptables internationales IFRS. Cette démarche a permis d'améliorer la qualité et la fiabilité des états financiers, d'assurer une meilleure comparabilité des données et de renforcer la transparence à l'égard des parties prenantes, tout en facilitant le suivi et le pilotage financier de l'organisation.

- **La modernisation du règlement des achats**

L'exercice 2025 a été marqué par la modernisation des procédures d'achats, notamment à travers l'introduction du paiement par carte bancaire. Cette mesure a fluidifié les transactions, réduit les délais de traitement et permis un meilleur contrôle des dépenses. Elle a également contribué à optimiser la gestion financière du JZN, en améliorant la traçabilité des opérations et en renforçant l'efficacité des processus internes.

- **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.

- **L'actualisation de la cartographie des procédures et du manuel des procédures**

selon la norme ISO 9001

Dans le cadre du renforcement de la gouvernance et de l'organisation interne, le JZN a procédé à l'actualisation de la cartographie de ses procédures et à la mise à jour du manuel des procédures conformément aux exigences de la norme ISO 9001. Cette démarche a permis d'identifier les axes d'amélioration, d'harmoniser les pratiques et de garantir un fonctionnement efficace et standardisé des processus, contribuant ainsi à la performance globale et à la conformité aux référentiels de qualité.

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.

- **La réalisation 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 a permis d'actionner les leviers 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.

• **La mise en place d'un plan d'action social pour l'exercice 2025.**

Plusieurs actions ont été réalisées dans le cadre du programme social fixé au titre de l'exercice 2025 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 :

- Élaborer un plan d'action intégré impliquant l'ensemble des collaborateurs dans sa conception assorti d'un véritable cadre de transparence.

- Développer une communication pertinente et moderne et une offre d'actions à destination des collaborateurs.
- Déployer des plateformes destinées aux agents du JZN favorisant le partage et leur bien-être.

Parmi les initiatives phares de l'exercice 2025, le JZN a mis en place une assurance maladie complémentaire pour l'ensemble du personnel. L'assurance offre notamment un accès facilité à des soins de qualité, la prise en charge partielle ou totale de certaines dépenses médicales et une protection accrue face aux aléas de santé, consolidant ainsi la politique sociale du JZN.

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

L'exercice 2025 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 les outils statistiques et BI

pour l'analyse des données.

- Formation sur les outils modernes de la gestion du stock.
- Formation sur les techniques d'acquisition du Trafic digital.
- Formation sur le Cloud Computing.
- Formation sur l'innovation collaborative et créativité en équipe.

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

1- Communication

En 2025, le Jardin Zoologique National de Rabat a déployé une stratégie de communication intégrée visant à renforcer sa visibilité, valoriser ses missions institutionnelles et consolider son lien avec ses différents publics. Les actions menées ont accompagné les temps forts de l'année ainsi que les actions éducatives, scientifiques et événementielles portées par le JZN.

La communication a reposé sur une approche multicanale combinant les supports digitaux avec les médias traditionnels tels que la presse écrite, la télévision et les relations médias. Cette complémentarité a permis de toucher des audiences variées, allant

du grand public aux familles, en passant par les jeunes publics, les partenaires institutionnels et les médias spécialisés.

Les campagnes réalisées ont mis en avant les engagements du zoo en matière de conservation de la biodiversité, de sensibilisation environnementale et d'amélioration continue de l'expérience visiteur. La production de contenus pédagogiques, immersifs et interactifs a favorisé une meilleure appropriation des messages par les publics et renforcé l'attractivité de l'établissement sur les plateformes numériques.

• Médias et presse

Tout au long de l'année 2025, le Jardin Zoologique National de Rabat a bénéficié d'une couverture médiatique soutenue à travers différents supports nationaux audiovisuels, digitaux et de presse écrite. Cette visibilité a accompagné les principaux événements institutionnels, scientifiques et grand public organisés par le JZN.

Les événements les plus marquants :

- Couverture médiatique

1- Le 13ème anniversaire du JZN

À l'occasion de son 13^e anniversaire, le JZN



a diffusé un communiqué de presse mettant en lumière ses réalisations en matière de conservation de la biodiversité, ses avancées scientifiques ainsi que ses perspectives pour l'année 2025. Cette communication a suscité un intérêt notable des médias nationaux, donnant lieu à une large couverture audiovisuelle, des reportages ont été diffusés sur Al Aoula, 2M et Médi1 TV.

2- 7ème Conférence scientifique du Jardin Zoologique National sous le thème: « Panthera leo leo : de la mémoire à la conservation »

Le JZN a organisé sa 7^e conférence scientifique dédiée à l'importance de la recherche scientifique dans la préservation de la faune sauvage marocaine et africaine. Cet événement a rassemblé chercheurs nationaux et internationaux, experts et partenaires institutionnels et a bénéficié d'une couverture médiatique importante à travers reportages, interviews et capsules informatives et articles diffusés par plusieurs médias nationaux.

3- Les nouvelles naissances du premier trimestre 2025

Les naissances enregistrées durant le premier trimestre 2025 ont fait l'objet de communications médiatiques mettant en avant la diversité des espèces accueillies et les efforts du zoo en matière de reproduction et de conservation.

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

Face aux fortes températures estivales, le JZN a mis en œuvre un ensemble de mesures spécifiques visant à garantir le bien-être animal. Les reportages télévisés et articles de presse consacrés à ces initiatives ont permis de sensibiliser le public aux standards professionnels appliqués par le JZN en matière de soins animaliers et de gestion environnementale.

5- Adhésion du Jardin Zoologique National à L'IAAPA:

L'adhésion du JZN à l'International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA) a été annoncée à travers un communiqué de presse soulignant l'ouverture du zoo à de nouvelles opportunités de coopération internationale et son engagement dans l'amélioration continue de l'expérience visi-



teur et des pratiques professionnelles.

6- Signature de la convention de partenariat entre le Jardin Zoologique National et l'ONCF

La signature d'une convention de partenariat entre le Jardin Zoologique National et l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) a fait l'objet d'une communication médiatique visant à promouvoir l'accessibilité du zoo et à encourager la mobilité durable des visiteurs. Cette coopération illustre la volonté du JZN de développer des synergies institutionnelles au service du public.

7-Tournage d'un épisode du programme de télévision « ما طيحش على الببال » diffusé pendant le mois de ramadan 2025 sur Al Aoula

Le tournage d'un épisode de l'émission télévisée « ما طيحش على الببال », diffusée durant le mois de Ramadan 2025 sur la chaîne Al Aoula, a offert une vitrine médiatique importante au JZN. Cette apparition télévisuelle a permis de présenter le zoo sous un angle ludique et accessible, contribuant à accroître sa notoriété auprès du grand public.

8- Organisation d'une série d'événements et d'animations à l'occasion de l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 au Maroc

Dans le cadre de l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations au Maroc, le JZN a proposé une série d'animations et d'activités thématiques destinées aux visiteurs. Ces initiatives ont bénéficié d'une couverture médiatique mettant en avant le rôle du zoo comme espace de loisirs éducatifs et de rassemblement familial durant les grands événements nationaux.

• Campagne de communication - coupe d'Afrique des nations

À l'occasion de la Coupe d'Afrique des Nations organisée au Maroc, le Jardin Zoologique National de Rabat a déployé une campagne de communication globale visant à s'inscrire dans la dynamique nationale autour de cet événement sportif majeur, tout en valorisant son identité et ses missions de

conservation à travers la figure emblématique du lion de l'Atlas.

Cette campagne a reposé sur une stratégie intégrée combinant communication audiovisuelle, actions digitales, animations sur site et opérations de visibilité extérieure, permettant de renforcer la proximité du zoo avec le public et de capter l'engouement populaire généré par la compétition.

1. Spot publicitaire et diffusion télévisée

Un spot publicitaire institutionnel a été conçu spécialement pour l'événement, mettant en avant le lion de l'Atlas comme symbole de fierté nationale, de puissance et de patrimoine naturel marocain.

Le film a été diffusé durant la période de la compétition sur les chaînes nationales 2M et Al Aoula, assurant une large visibilité auprès du grand public et associant l'image du JZN à l'élan collectif suscité par la Coupe d'Afrique des Nations.

2. Campagnes digitales et animations sur les réseaux sociaux

En parallèle de la diffusion télévisée, une campagne digitale a été déployée sur les plateformes sociales du JZN afin d'accompagner l'événement et d'encourager l'interaction avec les communautés en ligne.

Plusieurs formats de contenus ont été proposés :

- Campagne publicitaire digitale promouvant le spot publicitaire ;
- Publications thématiques autour du lion de l'Atlas ;
- Sondages interactifs liés aux matchs et aux pronostics ;
- Jeux-concours avec des billets d'entrée à gagner ;
- Contenus visuels et vidéos en lien avec l'ambiance de la compétition.

Ces actions ont permis de renforcer l'engagement des abonnés, d'élargir la portée des publications et d'attirer une audience jeune et connectée.

3. Actions de visibilité auprès des supporters

Afin d'aller à la rencontre du public dans des espaces de rassemblement emblématiques, le JZN a organisé des actions de visibilité lors

des matchs de l'équipe nationale du Maroc au restaurant Le Robuchon – Dar Es Salam. Cette action a permis de rapprocher le JZN des supporters dans une ambiance conviviale, tout en promouvant ses activités et son image institutionnelle auprès d'un public de qualité.

4. Décoration thématique du zoo – Lion de l'Atlas

Le site du Jardin Zoologique National a été spécialement décoré aux couleurs de la compétition, avec une scénographie inspirée du lion de l'Atlas. Cette mise en ambiance a permis d'offrir aux visiteurs une expérience immersive en lien avec l'événement sportif, renforçant le sentiment de célébration et l'identité visuelle du JZN durant cette période.

5. Célébration de l'Afrique à travers des animations thématiques

Dans une logique de valorisation culturelle et éducative, le JZN a proposé une série d'animations mettant à l'honneur la richesse du continent africain. Ces activités ont combiné sensibilisation à la biodiversité africaine, animations pédagogiques et moments festifs destinés aux familles et aux touristes, contribuant à faire du JZN un espace de célébration, de découverte et de partage durant la compétition.

6. Bilan de la campagne

Grâce à une approche multicanale et immersive, cette campagne a permis d'associer l'image du Jardin Zoologique National de Rabat à un événement fédérateur à l'échelle nationale et continentale. Elle a contribué à renforcer la visibilité du zoo, à dynamiser son engagement digital et à enrichir l'expérience proposée aux visiteurs pendant la période de la Coupe d'Afrique des Nations.

- 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 pu-

blic.

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 de Rabat sur les plateformes Meta (Facebook et Instagram) rassemblent désormais une communauté avoisinant 160 000 abonnés, enregistrant une croissance globale de +6,60 % par rapport à l'année précédente. Cette progression s'inscrit dans le cadre du déploiement d'une stratégie éditoriale continue, articulée autour des temps forts institutionnels, des campagnes événementielles et des actions de valorisation des missions du zoo.

La dynamique de croissance a notamment été soutenue par les campagnes digitales menées à différentes occasions (13ème anniversaire du JZN, les vacances scolaires et les vacances d'été et la Coupe d'Afrique des Nations), incluant des contenus thématiques, des publications interactives, des sondages et des jeux-concours destinés à renforcer l'engagement des communautés en ligne.

Instagram, en particulier, a enregistré une progression notable de 43,35 %, portée par une stratégie axée sur des contenus visuels immersifs et dynamiques, notamment la production de Reels, de stories interactives et de formats courts favorisant l'interaction avec une audience plus jeune. Cette approche a permis d'augmenter significativement les impressions, la portée des publications et le niveau d'engagement du public.

= Meta (Instagram + Facebook) :

- Impressions ciblées : 10,8 millions
- Personnes atteintes ciblées : 3 millions
- Interactions : 56,1 million
- Vues des vidéos : 9,3 millions

2- Tiktok:

- Nombre d'abonnés actuel : 6419
- Total du Nombre de J'aimes actuel : +35 500

La plateforme Tik Tok, particulièrement popu-

laire auprès des jeunes publics, a fait l'objet d'un intérêt particulier au même titre qu'Instagram dans la stratégie digitale du Jardin Zoologique National de Rabat. Grâce à ses formats vidéo courts et immersifs, elle permet de valoriser les animaux et les temps forts du zoo tout en renforçant l'engagement d'une audience jeune et connectée. Au regard de son fort potentiel de développement, le JZN prévoit de renforcer davantage sa présence et ses contenus sur cette plateforme.

Statistiques clés des plateformes du JZN

- **Facebook** : +1,97% d'abonnés, avec un total de 134 877 abonnés.
- **Instagram** : +43,35% d'abonnés, avec un total de 25 031 abonnés.
- **TikTok** : 6419 abonnés et 34,5 K j'aimes.
- **X (Twitter)** : un total de 5,634 abonnés.

2. Education à l'environnement

L'éducation à l'environnement demeure au cœur des missions du Jardin Zoologique National de Rabat, offrant aux visiteurs une expérience alliant apprentissage, découverte

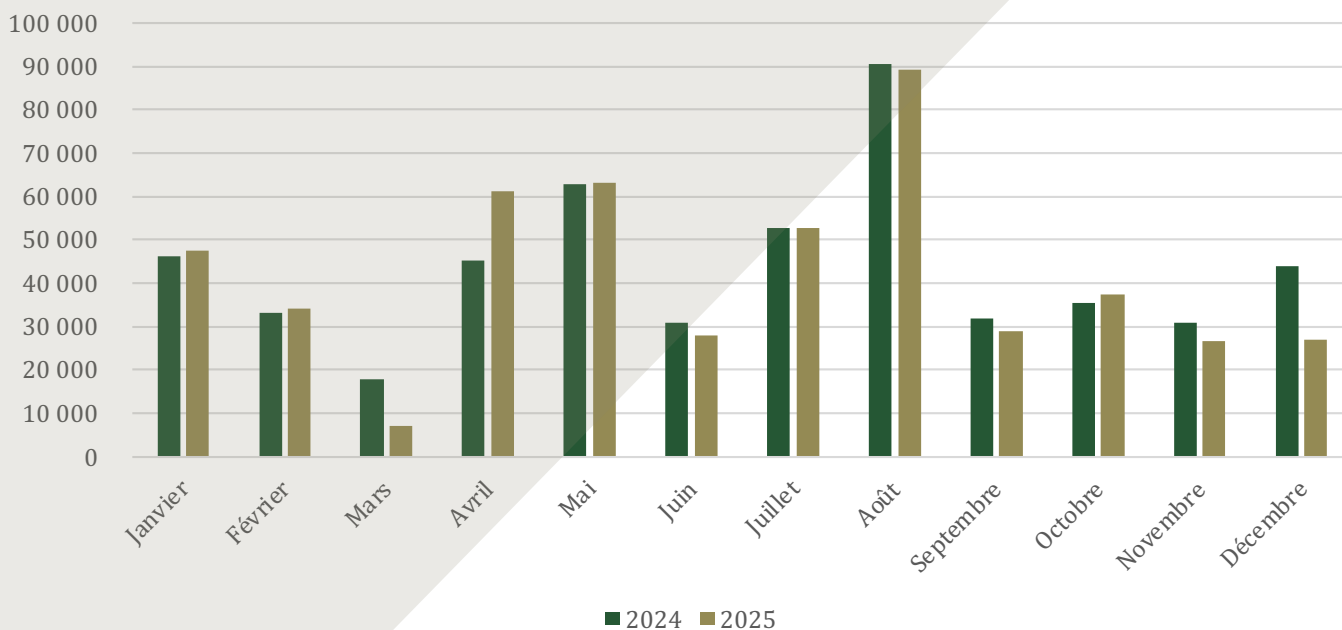
et divertissement. À travers ses actions de sensibilisation, le JZN œuvre à transmettre des connaissances sur la préservation de la biodiversité tout en favorisant une connexion directe avec la nature.

En 2025, le zoo a considérablement renforcé son programme éducatif à travers le développement d'ateliers pédagogiques destinés principalement aux jeunes publics. Le nombre de bénéficiaires d'ateliers est ainsi passé de 546 en 2024 à 1 089 en 2025, enregistrant une progression remarquable d'environ 100 %, témoignant de l'intérêt croissant des écoles pour les activités éducatives proposées.

Analyse de la fréquentation :

En 2025, le Jardin Zoologique National de Rabat a enregistré une fréquentation globale marquée par des évolutions mensuelles contrastées, influencées à la fois par les actions de communication menées par l'établissement et par plusieurs facteurs externes liés au calendrier, aux conditions d'accès et à la météorologie.

Comparatif de la fréquentation entre 2024-2025



Le début d'année a affiché une dynamique positive. Les mois de janvier et février 2025 ont bénéficié des retombées d'une campagne digitale dédiée à l'anniversaire du zoo, déployée sur les plateformes numé-

riques et maintenue jusqu'au début du mois de mars. Cette action de communication a permis de soutenir l'intérêt du public et de maintenir un bon niveau de fréquentation en début d'année.

Le mois de mars 2025, coïncidant avec le début du Ramadan, a connu une baisse significative de fréquentation. Cette diminution s'explique principalement par l'évolution des habitudes de loisirs durant cette période, caractérisée par une réduction des sorties familiales en journée et une adaptation des rythmes de visite.

La fréquentation a ensuite connu une reprise notable au printemps. Le mois d'avril a enregistré une forte progression, portée par la reprise des activités familiales et scolaires ainsi que par les animations proposées au sein du parc. Le mois de mai s'est inscrit dans une dynamique stable, consolidant cette reprise progressive. Durant la période estivale, la fréquentation est restée globalement soutenue.

La période automnale a présenté des résultats contrastés. Le mois d'octobre a enregistré une progression encourageante, soutenue par les animations éducatives notamment pendant les vacances scolaires et les activités destinées aux familles et aux groupes scolaires.

En revanche, les mois de novembre et décembre ont été fortement impactés par des conditions météorologiques défavorables. Avec 21 jours de pluie enregistrée, dont 8 week-ends, périodes habituellement les plus fréquentées, la fréquentation a connu un recul notable, les visites de loisirs étant particulièrement sensibles aux conditions météorologiques.

L'année 2025 a été marquée par des perturbations liées aux travaux d'aménagement et de construction du complexe sportif à proximité du zoo, ayant occasionné des difficultés d'accès et un ralentissement de la circulation vers le site à différentes périodes de l'année. Par ailleurs, après l'ouverture de la Coupe d'Afrique des Nations, une baisse ponctuelle de la fréquentation a été observée lors des matchs disputés au Complexe Sportif Moulay Abdellah. La fermeture temporaire de la route menant au zoo durant certaines rencontres a limité l'accessibilité du site et impacté le nombre de visiteurs sur ces journées spécifiques.

Malgré ces contraintes conjoncturelles le Jardin Zoologique National de Rabat a su

maintenir une attractivité globale grâce à une programmation continue d'animations, au renforcement de sa communication digitale et média et à la diversification de son offre éducative tout au long de l'année.

3. Parrainages et partenariats

• Parrainages

Au cours de l'année 2025, le Jardin Zoologique National de Rabat a poursuivi le développement de ses partenariats stratégiques en faveur de la conservation de la biodiversité, à travers le renouvellement et le renforcement de ses programmes de parrainage.

Le partenariat avec la Fondation BMCE Bank a ainsi été reconduit dans le cadre du programme de conservation des lions de l'Atlas. Cette collaboration a connu une évolution significative en 2025, marquée par une augmentation de la contribution financière de la fondation, passée de 500 000 MAD à 750 000 MAD, témoignant de l'engagement renforcé du partenaire en faveur des actions de conservation menées par le JZN.

Par ailleurs, Ciments du Maroc a renouvelé son soutien au Jardin Zoologique National à travers le parrainage des vautours fauves, pour un montant de 150 000 MAD. Ce partenariat contribue à soutenir les efforts du JZN en matière de préservation des espèces et de sensibilisation du public à la protection de la faune sauvage.

Partant, le montant au 31-12-2025 relatif au parrainage est de :

PARRAIN	MONTANTS
FONDATION BMCE BANK	750.000,00
CIMENTS DU MAROC	150.000,00
TOTAL	900.000,00

Entre 2024 et 2025, le montant total des parrainages du Jardin Zoologique National de Rabat est passé de 650 000 MAD à 900 000 MAD, soit une augmentation de 250 000 MAD, représentant une progression de près de 38 %.

Axe 3 : Amélioration du volet zootech- nique et vétérinaire.

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 2025 en matière de gestion de la collection animalière repose sur les axes suivants :

- La conservation des espèces sauvages ;
- La recherche scientifique ;
- La coopération.

L'année 2025 a connu également le développement d'une application de gestion du patrimoine animalier, visant la digitalisation des dossiers des animaux ainsi qu'une gestion optimale des différentes opérations liées aux interventions vétérinaires, aux mouvements des animaux et aux inventaires, ainsi qu'aux aspects liés à l'alimentation.

1. La conservation des espèces sauvages

• Gestion de la collection animale

L'objectif principal adopté durant l'année 2025 s'inscrit dans la continuité des objectifs suivants :

- **Conservation des noyaux fondateurs des espèces emblématiques nationales et africaines :**

- Lion de l'Atlas : Renforcement des effectifs des jeunes femelles tout en contrôlant l'effectif global des Lions. La collection du JZN en Lions de l'Atlas a été enrichie cette année par la naissance de 5 femelles.
- Oryx Algazelle, Gazelle Dorcas, Cerf de Barbarie : pour l'ensemble de ces espèces, la reproduction est maintenue. Le nombre de femelles reproductrices est en augmentation. Dans ce cadre, en 2025, le JZN a connu des naissances régulières chez plusieurs de ces espèces.
- Vautour fauve et singe Magot : en 2025, le JZN a connu la continuité des naissances chez ces espèces.
- Lycaons : l'année 2025 a connu la première naissance du groupe de Lycaons acquis en

2024. Ainsi, le groupe initial de 6 individus a été enrichi par 5 Lycaons nés au JZN.

- Genettes : le groupe reproducteur constitué en 2023 a permis la naissance de 5 petits, celles de 2025 ont connu une viabilité de 100% des jeunes.

- **Contrôle de la reproduction des espèces prolifiques :**

- Addax et Mouflons à Manchettes : ces deux espèces ont fait l'objet d'un plan de contrôle des effectifs à travers l'arrêt progressif de la reproduction et la gestion du surplus. Le Zoo de Rabat abrite également plus d'une quarantaine de mâles Addax et Mouflons à Manchettes candidats à une éventuelle réintroduction.

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

Il est important de signaler que le JZN est en prospection continue de ses besoins en animaux figurant dans la liste des besoins du Plan de la Collection Animale. Ainsi, une opération d'importation des reptiles pour l'enrichissement de la collection du vivarium est en phase terminale.

• Santé animale

L'approche de la gestion de la santé animale au Zoo de Rabat est répartie principalement sur les actions préventives et les interventions curatives. Les actes vétérinaires réalisés jusqu'au 31/12/2025 sont au nombre de 366 cas. 337 interventions ont concerné des individus alors que 29 ont fait l'objet d'interventions collectives (réalisées sur des groupes d'animaux).

• Les interventions vétérinaires :

- Les actions prophylactiques : plus de 104 actes (individuels ou collectifs), pour les reptiles, carnivores, les primates et quelques espèces herbivores ;
- Les interventions suite à des cas cliniques : 105 interventions couvrant différentes maladies ;
- Les autres interventions ont concerné les actes d'identification, de transferts des animaux, d'examen de contrôle des animaux âgés ainsi que des interventions mixtes (à plusieurs motifs).

- Le programme d'épidémiologie-surveillance: il vise à détecter et prévenir les maladies animales contagieuses. Dans ce cadre, des tests ont été réalisés pour dépister, l'influenza aviaire et la pseudopeste aviaire chez les oiseaux. Ces dépistages ciblent principalement les animaux accueillis à la station de quarantaine du Jardin Zoologique de Rabat (JZN) ainsi que les cas suspects détectés au JZN. Jusqu'au 31 décembre 2025, un total de 128 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.

- Les actions de biosécurité : encadrement des opérations de lutte contre les nuisibles ;
- L'identification par puces électroniques ou par bagues : le processus d'identification de l'ensemble des animaux au JZN par puces électroniques (et des bagues pour les oiseaux) continue par l'identification continue des nouvelles naissances. Ce processus constitue une consolidation de la traçabilité

en matière de santé animale ainsi que des mouvements des animaux.

Au cours de l'exercice 2025, l'équipe vétérinaire a participé à plusieurs événements scientifiques, notamment :

- La Conférence annuelle de l'Association Européennes des Vétérinaires des Zoos et de la Faune Sauvage ;
- Deux journées scientifiques sur la chirurgie orthopédique et la neurochirurgie.
- Une semaine de formation dans le cadre du réseau européen EUFLYNET, portant sur les thématiques suivantes :
 - Bagueage, sexage, vieillissement et mue chez les oiseaux ;
 - Marquage et suivi des oiseaux ;
 - Planification des projets de recherche ;
 - Techniques de recensement et analyse des données.

Il est important de signaler que la clinique du JZN a été renforcée en 2025 par un dispositif d'examens biochimiques et hématologiques du sang ainsi que par l'acquisition d'une cou-



veuse pour la prise en charge des nouveaux né en difficultés et des petits animaux en état critique.

• La nutrition animale

L'année 2025 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 dans les abris des animaux et sur les locaux de stockage des denrées alimentaires.

- La mise en place de nettoyeurs à haute pression : Ces équipements sont principalement destinés à la cuisine centrale et à plusieurs abris des animaux sauvages.

Il est important de signaler que l'Ingénieure Agronome, responsable de la nutrition animale au JZN a participé à la conférence annuelle sur la nutrition des animaux sauvages, organisée par l'Association Européenne des Zoos et Aquariums.

2. Recherche scientifique et coopération

À travers l'élargissement de la contribution du JZN dans la recherche scientifique liée aux animaux sauvages, dans ce cadre, plusieurs axes relevant de la table ronde organisée en marge de la 7eme conférence scientifique du JZN en 2024, ont été concrétisés, afin que le Zoo de Rabat puisse piloter des travaux de recherche sur la faune sauvage au Maroc.

• Recherche scientifique

Réalisation de thèses vétérinaires

La recherche scientifique constitue l'une des missions principales des établissements zoologiques. Au Zoo de Rabat, la réalisa-



tion 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 2025, deux études ont été menées sur la santé animale et l'entomologie. 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 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.	Histopathologie et Physiologie animale

Dans le même cadre, d'autres études sont fixées pour 2025/2026 :

Thème de l'étude	Spécialité
Etude du parasitisme interne chez le lion de l'Atlas au niveau du Jardin Zoologique National de Rabat : approche thérapeutiques	Parasitologie
Comportement de reproduction de l'Ibis chauve au Jardin Zoologique National de Rabat.	Ethologie

• Organisation de la 7ème Conférence Scientifique du Jardin Zoologique National

Cet événement intitulé « Panthera leo leo : de la mémoire à l'action », a connu la participation de plus de 82 personnes représentant plus de 29 institutions, parmi lesquelles 22 opérant dans la recherche scientifique et/ou la conservation de la faune sauvage.

Cet événement a permis de dégager un certain nombre de points qui ont été abordés lors des présentations et des débats et de positionner le JZN autant que partie prenante dans la conservation du Panthera leo leo à l'échelle internationale.

• Organisation du 1er Comité Scientifique du Jardin Zoologique National

Dans le cadre de la mission du Jardin Zoologique National en matière de recherche scientifique, un Comité scientifique a été institué afin de structurer, orienter et valoriser les activités de recherche menées au sein de l'institution.

Ce comité rassemblera les principales parties prenantes nationales actives dans les domaines de la recherche, de la conservation de la faune sauvage, des sciences de la nature, de la santé animale, de l'archéozoologie et des sciences de l'environnement.

La première réunion du Comité scientifique, fixée en février 2026, aura notamment pour objectifs de :

- Présenter les travaux réalisés par le Jardin Zoologique National en matière de recherche scientifique ainsi que ses perspectives ;
- Examiner et adopter la charte de fonctionnement du comité ;
- Désigner les représentants des institutions membres ;
- Définir les grandes orientations du plan d'action du comité pour l'année 2026.

• Coopération

Le tissage et le maintien de liens de coopération avec des institutions de recherche scientifique nationales est 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.

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

1. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II : Collaboration régulière pour la réalisation de thèses (quatre finalisées en 2024/2025 et deux prévues en 2025/2026), ainsi que pour des investigations et analyses vétérinaires.
2. 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. Dans ce cadre le JZN a bénéficié d'une formation sur une application mobile destinée à la veille sanitaire relative à la faune sauvage, en partenariat avec la FAO.
3. Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) : Ce partenariat permet au JZN de conserver la génothèque de son patrimoine animalier au niveau Centre Régional de l'INRA à Rabat.

• **Activités techniques :**

La gestion des espèces sauvages au sein du Jardin Zoologique National (JZN) repose sur une approche rigoureuse, conciliant les exigences biologiques propres à chaque espèce et les besoins spécifiques de chaque individu. Afin de garantir des conditions d'hébergement optimales, nos interventions s'articulent autour de deux piliers majeurs :

- **L'adéquation des structures d'accueil :** Une attention particulière est portée à la conception technique des abris, à l'optimisation des volumes (taille) et au choix de substrats adaptés à la physiologie des animaux.
- **La maîtrise des paramètres environnementaux :** Le maintien d'un cadre de vie sain nécessite un contrôle constant de la température, de la ventilation, de l'hygrométrie et de la photopériode, tout en anticipant les aléas climatiques saisonniers.

Bien que les infrastructures actuelles du JZN offrent un environnement de haute qualité, une stratégie d'amélioration continue est dé-

ployée. Celle-ci vise à :

- **Promouvoir le bien-être animal :** Mise en place de programmes d'enrichissement via l'installation de structures ludiques, d'ombrières et d'aménagements comportementaux.
- **Optimiser l'exploitation :** Simplification des protocoles d'entretien et renforcement des dispositifs de sécurité pour le personnel et les visiteurs.
- **Anticiper les risques :** Adaptation des enclos face aux conditions météorologiques extrêmes.

La mise en œuvre de ces travaux repose sur une procédure de coordination transversale formalisée. Cette synergie entre le Service Zoologie et Vétérinaire (garant des besoins biologiques) et le Département de Maintenance (garant de la faisabilité technique) assure une réactivité optimale et une conformité stricte aux normes de sécurité zoologique. Le budget consacré à l'exercice 2025 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 encours d'attributions sont les suivants :

- La maintenance préventive et corrective des équipements du poste de transformation électrique MT/BT et du groupe électrogène
- Installation des équipements hydro-électrique des systèmes de filtration des crocodiles et loutres
- Maintenance préventive et corrective des chambres froides, des pompes à chaleur et climatiseurs du jardin zoologique national
- La dératisation des locaux du Jardin Zoologique National
- L'entretien du système de contrôle d'accès et des caméras surveillance
- Renforcement des équipements de surveillance

Au-delà des contrats externalisés, le Jardin Zoologique National s'appuie sur un corps de métiers spécialisés. Cette équipe dispose d'un parc de matériel adapté et d'un stock de fournitures stratégiques permettant d'assurer une double mission :

- Maintenance Corrective (Urgences) : Intervention immédiate suite aux signalements transmis par le Service Zoologie et Vétérinaire afin de pallier toute défaillance technique impactant la sécurité ou la santé animale.
- Maintenance Préventive et Curative : Entretien régulier des installations situées sur le circuit des visiteurs ainsi que dans les zones techniques de service, garantissant ainsi la pérennité des équipements.

L'efficacité de cette cellule de maintenance interne s'est illustrée au cours de l'exercice 2025 par une série d'actions ciblées, visant à maintenir l'excellence opérationnelle du site. Les principales réalisations sont synthétisées ci-après :

- L'enrichissement et le réaménagement de plusieurs expositions animalières
- L'aménagement d'un pré-parc à la petite plaine ;
- La mise en place de la structure I love Lions de l'ATLAS ;
- La sécurisation des trappes ;

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 :

- Le remplacement du matériel détérioré de la cuisine comme la machine coupe légume, le hachoir électrique, la scie électrique et les balances électriques.
- L'installation de neuf nettoyeurs à haute pression pour le nettoyage des abris des lions de la savane et des hippopotames ;

Amélioration du Circuit visiteurs

Certaines actions ont été entreprises dans le cadre de l'exécution du budget 2025 pour l'amélioration du circuit visiteurs, il s'agit de ce qui suit :

- Pose de chaumes aux niveaux des combrières et de toiles tendues au village d'accueil
- L'entretien des espaces verts au niveaux 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 2025 :

- Point sur la situation financière du JZN au 31/12/2025
- Analyse du CPC
- Analyse des principaux indicateurs financiers
- Point sur les délais de paiement
- Indicateurs de ressources humaines

3- Evolution des indicateurs financiers 2025

3-1 Point sur la situation financière du JZN au 31-12-2025.

La clôture de l'exercice 2025, 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.
- La réduction du capital du JZN, validée par le conseil d'administration.
- 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 2026-2028 et leur impact sur la cessation de paiement.

3-1-1- Les projections financières de la période triennale 2026-2028 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 2025 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 et

de communication.

Les projections financières au titre de la période triennale 2026-2028 ont été élaborées en s'appuyant sur les hypothèses suivantes :

- En matière des encaissements :
 - Une réduction de la fréquentation pendant l'exercice 2026 de 5%, suivie d'une augmentation annuelle de 5 %.
 - Une hausse des autres produits (sponsoring, loyers, produits financiers...) corrélée au pourcentage d'augmentation de la fréquentation avec une variation de 10%.
 - En matière des décaissements :
 - Une augmentation annuelle du budget de fonctionnement de 13% avec un montant de 51,05 DH en 2026 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 affectée aux 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 2,5 MDH.
- Partant, et s'inscrivant dans cette tendance,



Les prévisions de l'exercice 2026 tablent sur un taux de croissance du chiffre d'affaires de 10% en passant de 34,45 MDH en 2025 à 36,5 MDH en 2026, et une variation des charges relativement maîtrisées avec un taux d'augmentation ne dépassant pas 13%. En s'appuyant sur les hypothèses ci-dessous, les résultats prévisionnels suivants ont été obtenus :

- Au 31/12/2026, la trésorerie ressort positive à hauteur de 4 MDH. Toutefois, des restes à payer d'un montant de 11 MDH sont constatés, avec un épuisement du cash-flow prévisionnel attendu en Juillet 2027.

- Une trésorerie libre de tout engagement négative de 8 MDH au 31/12/2026.

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

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 clô-

ture de l'exercice 2025 a été marquée par une réduction du capital de la société compte tenu des dispositions de l'article 357 de la loi 95-17 sur les Sociétés Anonymes.

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 émanant 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 2026.



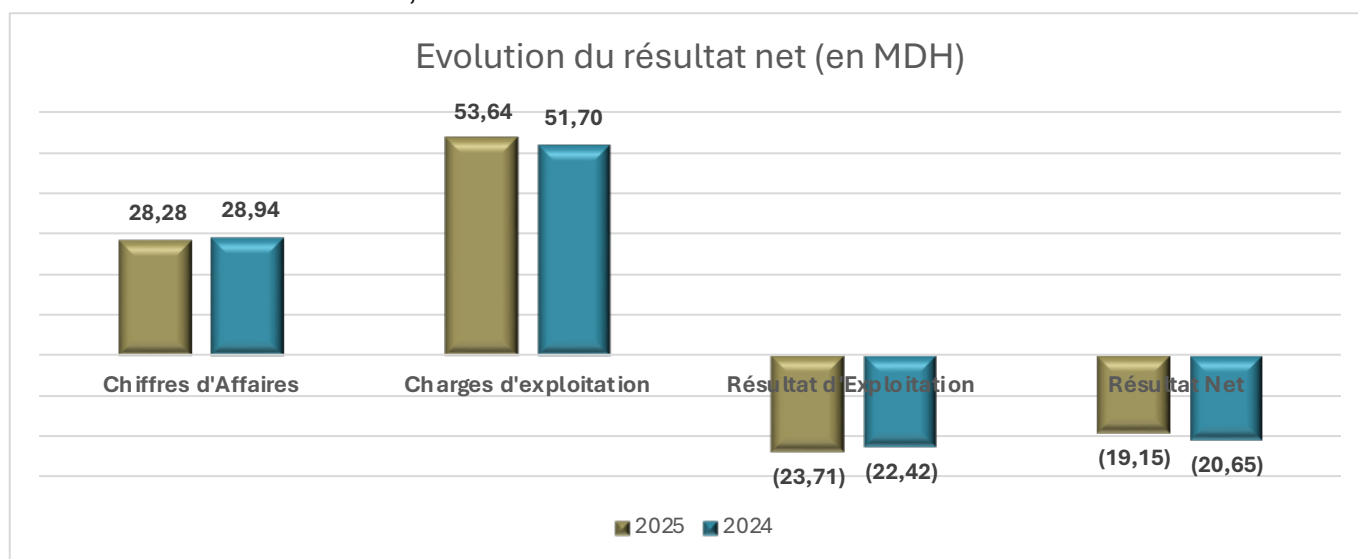
3-2 Analyse du CPC

CATEGORIE	REALISATIONS		VARIATION	
	2025	2024	EN VALEUR	%
Chiffres d'Affaires	28 278 900.14	28 937 534.77	-658 634.63	-2%
Résultat d'Exploitation	-23 711 410.22	-22 422 688.46	-1 288 721.76	-6%
Résultat Financier	631 926.42	745 564.26	-113 637.84	-15%
Résultat Courant	-23 079 483.80	-21 677 124.20	-1 402 359.60	-6%
Résultat Non Courant	4 011 100.92	1 101 878.69	2 909 222.23	-
Résultat Avant Impôts	-19 068 382.88	-20 575 245.51	1 506 862.63	7%
Impôts sur les Résultats	82 892.00	74 456.00	8 436.00	11%
Résultat Net	-19 151 274.88	-20 649 701.51	1 498 426.63	7%
Résultat avant impôts et dotations	1 162 715.83	-49 846.31	1 212 562.14	-

Préalablement à l'examen des indicateurs financiers 2024-2025, il convient de préciser que les résultats obtenus s'inscrivent dans un environnement opérationnel complexe pour l'année 2025. La performance a été directement impactée par des facteurs exogènes, notamment les chantiers au Complexe Sportif Prince Moulay Abdellah et les restrictions de circulation périphériques. Ces obstacles logistiques ont entravé l'accès des visiteurs durant la haute saison. La fréquentation est diminuée de 5 %, soit 24 395 visi-

teurs par rapport à l'année précédente. Le nombre total de visiteurs s'établit ainsi à 499 956, contre 524 351 en 2024.

En effet, le Chiffre d'Affaires enregistre une baisse de 2%, s'établissant à 28,28 MDH. Parallèlement, le Résultat d'Exploitation affiche un creusement de son déficit de 6 %, atteignant -23,71 MDH, ce qui traduit une pression accrue sur les marges opérationnelles et une difficulté à comprimer les charges de structure face à la stabilisation des recettes.



En 2025, les charges d'exploitation ont augmenté à 53,6 MDH contre 51,7 MDH en 2024, accentuant la pression sur la rentabilité. Ainsi, le résultat d'exploitation s'est établi à -23,7 MDH contre -22,4 MDH, marquant

une aggravation de la perte opérationnelle. Toutefois, le résultat net s'est amélioré, passant de -20,7 MDH en 2024 à -19,2 MDH en 2025, grâce à des éléments non courants favorables qui ont atténué l'impact de

la hausse des charges.

3.2.1. Produits d'exploitation 2025

LIBELLE	2024	2023	Variation
Ventes de marchandises (en l'état)	94 774,38	92 643,90	2%
Ventes des biens et services produits	28 184 125,76	28 844 890,87	-2%
Chiffres d'affaires	28 278 900,14	28 937 534,77	-2%
Reprises d'exploitation ; transfert de charges	1 645 086,84	344 063,42	-
Produits d'exploitation	29 923 986,98	29 281 598,19	2%

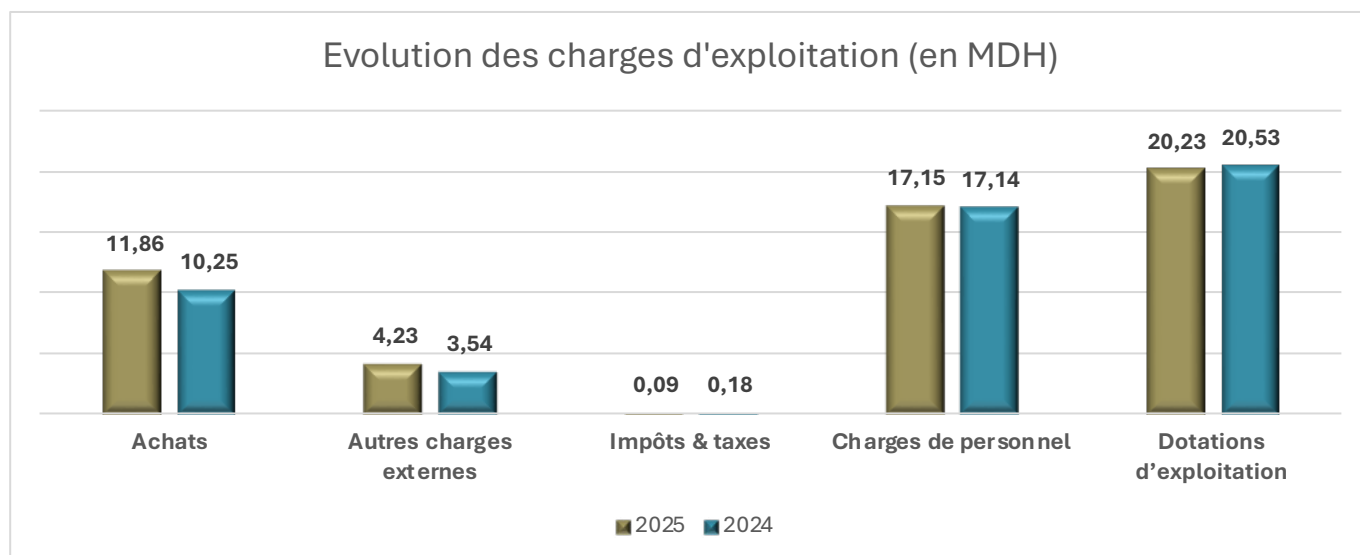
Les ventes de marchandises ont enregistré une légère progression de 2 %, témoignant d'une stabilisation des revenus issus des activités du magasin de souvenirs à 94 KDH, bien que ce volume demeure marginal dans la structure globale des revenus. Les ventes de biens et services produits, constituées principalement de billetterie, ont reculé de 2 % par rapport à l'exercice 2024 pour s'établir à 28,18 MDH, suite à la baisse de la fréquentation du zoo durant l'année 2025. Parallèlement, les produits d'exploitation ont progressé de 2 %, atteignant 29,92 MDH,

portés par une hausse exceptionnelle des éléments calculés notamment les reprises d'exploitation et les transferts de charges.

3.2.2. Charges d'exploitation 2025

Les charges d'exploitation relatives à l'exercice 2025 s'élèvent 53,6 MDH, dont 20,2 MDH de charges calculées comme dotations aux amortissements, contre 51,7 MDH en 2024 soit une augmentation de 4%. La répartition des charges se présente comme suit :

LIBELLE	2024	2023	Variation
Achats	11 859 958,54	10 250 290,96	16%
Autres charges externes	4 229 847,40	3 538 951,14	20%
Impôts & taxes	90 434,60	176 828,80	-49%
Charges de personnel	17 153 487,07	17 137 707,35	0%
Dotations d'exploitation	20 231 098,71	20 525 399,20	-1%
Total des charges d'exploitation	53 564 826,32	51 629 177,45	4%

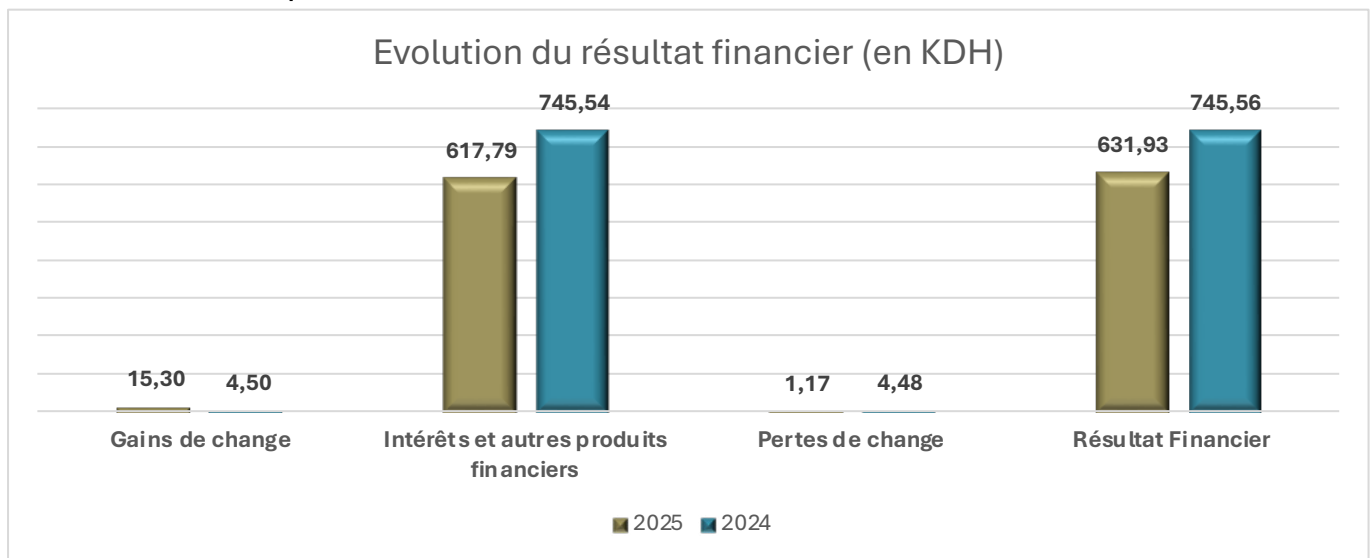


La dégradation de la performance opérationnelle en 2025, s'explique par une progression des charges d'exploitation de 4 %, tirée par une hausse de 16 % des achats et de 20 % des autres charges externes justifiée par l'augmentation constatée au niveau des marchés d'externalisation des prestations de services, liée notamment au retour à un effectif conforme aux normes requises ainsi qu'à la revalorisation du SMIG ainsi que par les frais de publicité liés à l'événement de la CAN 2025 . Par ailleurs, le taux de turnover élevé enregistré au niveau du personnel a neutralisé l'impact des avancements et

des recrutements réalisés en 2025, ce qui explique la stabilisation globale des frais de personnel.

3-2-3 Produits et charges financiers 2025

Les produits financiers proviennent à 98 % des revenus de placement de l'excédent de la trésorerie, principalement investis en OPCVM. En 2025, ils ont enregistré une baisse de 16 %, suite aux retraits opérés sur les placements afin de couvrir les besoins de liquidité. Le résultat financier s'est contracté de 15 %, passant de 745,6 KDH en 2024 à 631,9 KDH en 2025.



Le résultat courant déficitaire ressort à -23,079 MDH, traduisant la persistance d'un déséquilibre entre charges et produits courants.

3.3. Analyse des principaux indicateurs financiers 2025

3.3.1. Analyse des agrégats financiers

NATURE	REALISATIONS 2025	REALISATIONS 2024	VARIATION EN %	
			MONTANT	%
Capitaux Propres	65 984 276,46	85 135 551,34	-19 151 274,88	-22%
Fonds de Roulement	15 806 177,78	17 879 173,51	-2 072 995,73	-12%
Besoins en Fond de Roulement	13 841 098,27	13 104 480,81	738 818,09	6%
Trésorerie Nette	1 965 079,51	4 774 692,70	-2 811 813,82	-59%

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

- Une baisse des capitaux propres de -19,151 MDH en 2025 ;
- Une diminution du fonds de roulement de -2,073 MDH qui s'explique par la diminution de l'actif immobilisé de -18,114 MDH d'une part et par la diminution du financement permanent de -20,187 MDH entre 2025 et 2024;

- Une augmentation des besoins en fonds de roulement de 0,739 MDH qui s'explique la baisse aussi bien de l'actif circulant de -2,920 MDH et la baisse du passif circulant de -3,659 MDH ;
- Une diminution de la trésorerie de -2,812 MDH due, à l'augmentation des BFR de 0,738 MDH et la diminution du fonds de roulement de -2,073 MDH ;

3-3-2 Affectation du résultat

L'affectation du résultat au titre de l'exercice 2025 proposée à l'Assemblée Générale Ordinaire est comme suit :

Résultat net comptable	:	-19 151 274,88 Dh
Réserve légale (5 %) (-)	:	--
Report à nouveau sur exercices antérieurs	:	455,17 Dh

Solde du report à nouveau : - 19 150 819,71Dh

3.4. Point sur les délais de paiement

L'exercice 2025 constitue la deuxième année d'application de la loi 69 21 au sein du JZN. Durant cette période, la société a maintenu son engagement en matière de maîtrise des délais de paiement, 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 un total de 308

factures traitées, 299 ont été réglé dans les délais, soit un taux de retard moins de 1 % du montant global des paiements. De plus, le délai moyen de paiement pour l'ensemble des factures s'est établi à 53 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 payées dans les délais	Montant total des factures traitées	Montant total des factures payées hors délai	Taux de retard	Délai moyen de paiement
308	299	18 381 641,95	145 235,40	0,8%	53



3.5. Indicateurs de ressources humaines

L'analyse des indicateurs relatifs aux ressources humaines met en évidence les efforts déployés par la société en vue de structurer une stratégie RH favorable, fondée notamment sur le renforcement des actions de formation et la consolidation de la cohésion interne. Toutefois, ces initiatives demeurent impactées par l'évolution du taux de turnover du personnel, qui continue d'exercer une pression sur la stabilité des effectifs et la capitalisation des compétences. Cette situa-

tion souligne l'importance pour la société de poursuivre ses efforts en matière de structuration d'un modèle RH plus robuste, capable d'assurer à la fois la fidélisation des talents et la pérennité des performances organisationnelles.

En 2025, l'évolution de la structure des effectifs du JZN se présente comme suit :

Grades	2024	2025	Variation
Hors Cadres	3	2	-1
Cadres supérieurs	13	13	0
Cadres	10	9	-1
Maîtrise principale	18	18	0
Maîtrise	26	29	3
Exécution principale	18	17	-1
Exécution	5	4	-1
Total	93	92	-1

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

Indicateur	2024	2025	Variation
Taux d'encadrement	28,26%	26,00%	-2,26%
Taux de femmes	20,00%	20,00%	0,00%
Taux de turn-over	1,10%	5,40%	+4,30%
Taux de Formation	35%	42%	+7%





Annexes

- La cinétique de la collection animale du Jardin Zoologique National au 31/12/2025.
- Analyse détaillée des comptes du Jardin Zoologique National au 31/12/2025.