



Rapport Annuel 2018

SOMMAIRE

	PAGE
Présentation de la société	3
Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire	6
➤ Le secteur du leasing	6
➤ La production de la CIL	6
➤ Les participations	7
➤ La classification des engagements	8
➤ Le refinancement	8
➤ Les ressources humaines	9
➤ La politique sociale	9
➤ Les résultats	9
➤ L'affectation du résultat	11
➤ L'évolution des capitaux propres au cours des 3 dernières années	12
➤ L'évolution de la société au cours des 5 dernières années	13
➤ Le titre en bourse	13
➤ Les prévisions d'activités	14
➤ Le contrôle interne	14





PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

- ❖ Dénomination : Compagnie Internationale de Leasing
- ❖ Forme Juridique : Société Anonyme
- ❖ Nationalité : Tunisienne
- ❖ Capital Social : 25.000.000 dinars divisé en 5.000.000 actions de 5 dinars de nominal
- ❖ Siège Social : 16, Avenue Jean Jaurès – 1001 – Tunis
- ❖ Téléphone : 71 33 66 55
- ❖ Fax : 71 33 70 09
- ❖ E-Mail : DG@cil.fin.tn
- ❖ Matricule Fiscal : 381878SAM000
- ❖ Site web : www.cil.fin.tn

I- ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société est composé ainsi :

➤ Nombre d'actions	5 000 000
➤ Nombre de droits de vote	4 785 454

Le nombre de droits de vote s'élève au 31 décembre 2018 à 4 785 454 droits vu que la société détient 214 469 actions propres et le nombre des droits d'attribution non convertis représente la contrepartie de 70 actions.

Tout actionnaire détenant 10 actions ou plus peut assister à l'assemblée générale de la société ou se faire représenter en vertu d'une procuration.

Les principaux actionnaires détenant plus de 5% du capital, à fin décembre 2018, se présentent comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Société Générale Financière	1 121 000	22,42%	23,43%
Tunisian Travel Service	563 050	11,26%	11,77%
Bouaziz Habib	522 093	10,44%	10,91%
TTS Financière	406 950	8,14%	8,50%
STE JUBA SARL	375 000	7,50%	7,84%



2- ORGANES D'ADMINISTRATION & DE DIRECTION

La société est administrée par un conseil d'administration composé de membres désignés par l'Assemblée Générale conformément à la loi et aux statuts.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ❖ **President**
 - Mr. Mohamed BRIGUI
- ❖ **Membres**
 - Mme. Héla BRIGUI HAMIDA, représentante de la société S.G.F
 - Mr. Raouf NEGRA, représentant de la société T.T.S.
 - Mr. Habib BOUAZIZ
 - Mr. Sofien HAJ TAIEB
 - Mr. Skander KAMOUN
 - Mr. Chokri BEN AYED
 - Mr. Mustapha BEN HTIRA

DIRECTION GENERALE

La société est dirigée comme suit :

- ❖ **Directeur Général**
 - Mr. Salah SOUKI

COMITES

① Comité d'audit

- ❖ **Président**
 - Mr. Mustapha BEN HATIRA
- ❖ **Membres**
 - Mr. Raouf NEGRA
 - Mme. Héla BRIGUI HAMIDA

Ce comité veille à ce que les mécanismes appropriés de contrôle interne soient mis en place, assure le suivi des travaux de contrôle, etc.

② Comité des risques

- ❖ **Président**
 - Mr. Chokri BEN AYED
- ❖ **Membres**
 - Mr. Habib BOUAZIZ
 - Mr. Skander KAMOUN

Ce comité assure la surveillance de tous les risques auxquels la société est exposée ainsi que le suivi du respect de la réglementation et des politiques arrêtées en la matière.

③ Comité de Direction

❖ Membres

- Le président du conseil d'administration ;
- Le directeur général ;
- Le directeur central des crédits ;
- Le directeur des engagements et de la gestion des risques ;
- Le directeur financier ;
- Le directeur administratif et comptable.

Ce comité examine, étudie et approuve les nouveaux dossiers de financements, suit les besoins de la société en refinancement, assure un suivi de l'activité et des plans de recouvrement, examine la situation financière et les performances de la société etc.

3- COMMISSAIRES AUX COMPTES

❖ HORWATH ACF

Immeuble PERMETAL, 2ème Etage 35, Rue Hédi Karray, Centre Urbain Nord, 1082, Tunis, Tunisie

❖ FINOR

Immeuble Internationale City Center – Tour des Bureaux, Centre Urbain Nord, 1082, Tunis, Tunisie



Le Secteur du Leasing

Le secteur du leasing a connu au cours de l'année 2018 une baisse importante au niveau de l'activité. C'est ainsi que, les mises en force du secteur ont baissé de 18,1% en 2018 passant de 2 433,3 MD en 2017 à 1 993,5 MD en 2018.

Dans ce cadre, la CIL occupe la cinquième place dans les mises en force du secteur avec une part de marché de 13,1%.

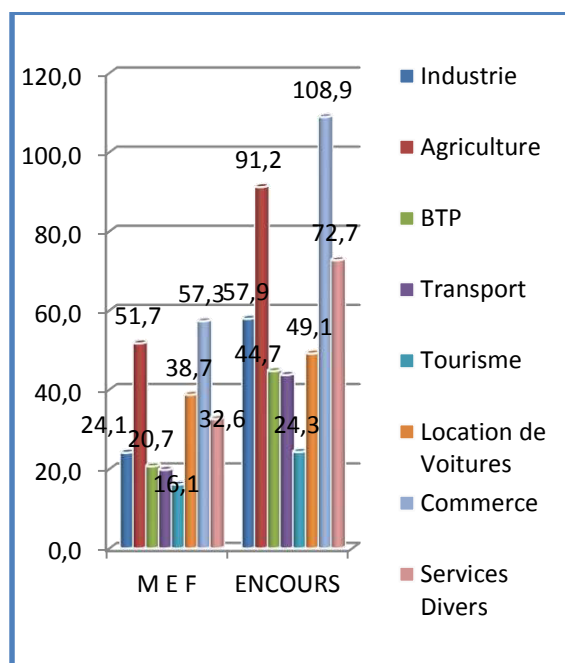
L'encours financier des sociétés de leasing a connu une légère croissance de 2,1% et a atteint 4 170,2 à fin 2018 contre 4 085 MD à fin 2017 et 3 339 MD à fin 2016.

La production de la CIL

Les mises en force ont atteint 261 MD au cours de l'année 2018 contre 310,6 MD au cours de l'année 2017, soit une baisse de 49,6 MD (16%).

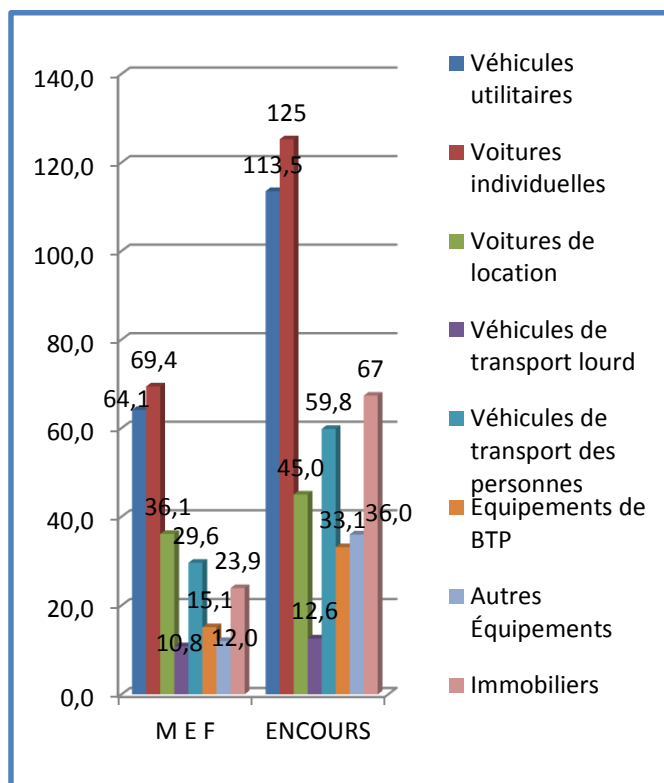
L'encours financier productif est passé de 488,7 MD à fin 2017 à 492,5 MD à fin 2018, soit une légère augmentation de 3,8 MD (0,8%).

La répartition des mises en force et de l'encours par secteur est la suivante :



Secteurs	M E F	ENCOURS
Industrie	24,1	57,9
Agriculture	51,7	91,2
BTP	20,7	44,7
Transport	19,8	43,7
Tourisme	16,1	24,3
Location de Voitures	38,7	49,1
Commerce	57,3	108,9
Services Divers	32,6	72,7
TOTAL	261	492,5

La répartition par type de matériel est la suivante :



Type d'immobilisation	M E F	ENCOURS
Véhicules utilitaires	64,1	113,5
Voitures individuelles	69,4	125
Voitures de location	36,1	45,0
Véhicules de transport lourd	10,8	12,6
Véhicules de transport des personnes	29,6	59,8
Équipements de BTP	15,1	33,1
Autres Équipements	12,0	36,0
Immobiliers	23,9	67
TOTAL	261	492,5

Les Participations

Les participations significatives restent celles souscrites au capital de la Compagnie Générale d'Investissement, intermédiaire en bourse et au capital de la CIL SICAR, société d'investissement à capital risque. En effet, la CIL détient en 2018, respectivement, 99,96% et 99,99% de leurs capitaux.

Le portefeuille d'investissement net de la CIL est passé de 27,164 MD au 31 décembre 2017 à 38,957 MD au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 11,793 MD.

Les acquisitions de participations se sont élevées au cours de 2018 à 13,567 MD, dont un montant de 8,767 MD a été souscrit dans le cadre des dégrèvements fiscaux financiers. Quant aux cessions de participations, elles se sont élevées à 1,761 MD.

Enfin, les provisions pour dépréciation des titres ont diminué de 87 mD, soit une reprise de 12mD sur les provisions constituées sur les titres « FCP VALEURS DEVELOPPEMENTS » suite à la cession de ces titres et une reprise de 75mD sur les provisions constituées sur la filiale « CGI » suite aux résultats bénéficiaires réalisés par cette société.

La classification des engagements

Au 31/12/2018, les engagements de la CIL auprès de la clientèle de leasing se présentent comme suit (en milliers de dinars) :

	Encours financiers	Contrat en instance de MEF	Impayés	Avances reçues	Dépôt de garantie	TOTAL
Créances courantes	484 489	1 419	17 834	-3 235	0	500 507
Créances classées	13 478	0	20 290	-510	0	33 258
Engagements hors bilan	9 708	0	0	0	0	9 708
TOTAL	507 676	1 419	38 124	-3 745	0	543 473

Le total des engagements de la CIL est passé de 540,7 MD au 31/12/2017 à 543,5 MD au 31/12/2018, soit une légère augmentation de 0,5%.

Le ratio des créances accrochées par rapport au total des engagements est passé de 6,36% à fin 2017 à 6,12% à fin 2018.

Le ratio de couverture des créances accrochées par les provisions est passé de 74,4% à fin 2017 à 82,74% à fin 2018.

Le refinancement

Pour couvrir ses besoins en ressources, la CIL a cherché à optimiser le coût de ses ressources en recourant essentiellement au marché financier tunisien et aux crédits auprès des banques tunisiennes et étrangères.

Au 31/12/2018, les emprunts et dettes rattachées se présentent comme suit (en milliers de dinars) :

	2017	Remboursement	Utilisation	2018
Emprunts Obligataires	138 727	-43 745	28 069	123 050
Emprunts Bancaires Etrangers	71 903	-13 231	39 230	97 902
Emprunts Bancaires Locaux (MT)	157 650	-47 263	75 500	185 887
Emprunts Bancaires Locaux (CT)	0	-34 000	39 000	5 000
Certificats de Leasing	36 000	-115 500	97 500	18 000
Certificats de Dépôt	19 000	-118 500	113 000	13 500
Encours des emprunts	423 280	-372 239	392 300	443 340
Dettes rattachées	10 199	-10 199	12 850	12 850
Emprunts et dettes rattachés	433 479			456 190



Les ressources humaines

Le personnel de la CIL est composé de 90 personnes, réparti comme suit :

	2017	Départs	Recrutements	2018
Cadres	74	3	2	73
Agents d'exécution	15	0	0	15
Agents de service	2	0	0	2
TOTAL	91	3	2	90

La politique sociale

Le volet social bénéficie d'un intérêt particulier de la part de la Direction Générale de la société, notamment à travers :

- 1- La mise en place d'un programme de formation de nature à améliorer les compétences des employés et leur polyvalence.
- 2- La motivation et la fidélisation de l'ensemble du personnel à travers la mise en place d'un Fonds Social alimenté par les bénéfices de la société et qui permet d'octroyer un ensemble de prêts et d'alimenter les fonds de l'amicale de la CIL, créée pour subventionner les œuvres sociales réalisées au profit du personnel.
- 3- L'encouragement des employés de la CIL à souscrire à son capital, et ce, à travers l'octroi des prêts destinés à la souscription d'un Compte Épargne Action (C.E.A.).

Les Résultats

Les intérêts et produits assimilés de leasing sont passés de 52,614 MD en 2017 à 61,947 MD en 2018, soit une évolution de 9,333 MD (17,7%). Ils se répartissent comme suit :

	2018	2017
Intérêts et produits de leasing	56 798	48 354
Intérêts de retard	2 337	1 921
Autres produits de leasing	2 812	2 339
Total	61 947	52 614
Variation des produits réservés	-223	-564
Total des intérêts et produits de leasing	61 725	52 050

Les intérêts et charges assimilées supportés au titre des ressources de financement sont passés de 27,898 MD en 2017 à 36,146 MD en 2018, soit une augmentation de 8,248 MD (29,6)%.

Le produit net est passé de 26,248 MD en 2017 à 27,620 MD en 2018, soit une augmentation de 1,372 MD (5,2%). Il se détaille comme suit :

(en milliers de dinars)	2018	2017
Intérêts et produits de leasing (avant var° des agios)	61 947	52 614
Intérêts & charges assimilés	-36 146	-27 898
Produits des placements	1 672	1 279
Autres Produits	147	253
PRODUIT NET	27 620	26 248
Variation des produits réservés	-223	-564
PRODUIT NET (après produits réservés)	27 398	25 684

Les charges d'exploitation sont passées de 7,942 MD en 2017 à 8,580 MD en 2018, soit une augmentation de 0,638 MD (8%) et elles se détaillent comme suit :

(en milliers de dinars)	2018	2017
Charges du personnel	5 169	5 225
Amortissements	562	467
Autres charges d'exploitation	2 849	2 250
Total	8 580	7 942

Cette variation est expliquée essentiellement par l'augmentation salariale ainsi que par l'augmentation des différents honoraires, des commissions sur effet et des frais d'entretien et de réparation.

Le coefficient d'exploitation (charges d'exploitation / produit net après agios réservés) est passé de 30,9% à fin 2017 à 31,3% à fin 2018. En plus, le ratio charges d'exploitation sur le total des Engagements sur la clientèle est passé de 1,52% au 31 décembre 2017 à 1,61% au 31 décembre 2018.

Les dotations nettes aux provisions liées à la clientèle sont passées de 3,009 MD en 2017 à 3,180 MD en 2018. Le détail de cette rubrique se présente comme suit :

(en milliers de dinars)	2018	2017
Dotations aux provisions pour risques sur la clientèle	4 975	5 147
Provision collective	1 499	673
Reprises des provisions pour risques sur la clientèle	-3 278	-4 751
Créances radiées	2	1 947
Encaissement sur créances radiées	-19	-7
Dotations nettes aux provisions	3 180	3 009

Le coût du risque global (Dotations aux provisions & Agios réservés) est passé de 3,573 MD à fin 2017 à 3,402 MD à fin 2018, soit une baisse de 4,8%.

La CIL a retenu, conformément à la circulaire de la BCT n°2012-20 du 6 décembre 2012 relative à la division, couverture des risques et suivi des engagements, un montant de 4,694 MD au titre de la provision



collective constituée à la fin de l'exercice 2018, contre 3,195 MDT à la fin de l'exercice 2017, soit une augmentation de 1,499 MD (46,9%).

Le résultat avant impôt est passé de 14,898 MD au cours de l'année 2017 à 15,710 MD au cours de l'année 2018, soit une augmentation de 5,5%.

Le résultat net est passé de 11,501 MD au cours de l'année 2017 à 12,170 MD au cours de l'année 2018, soit une augmentation de 5,8%.

L'Affectation du résultat

Les bénéfices distribuables conformément aux statuts s'élèvent à 20 544 829 DT, déterminés comme suit :

RESULTAT NET 2018		12 170 105
Report à nouveau (distribuable en franchise de R/S)	17 271	
Réserves de réinvestissements devenues libres (distribuables en franchise de R/S)	1 042 310	
Total Report à nouveau (distribuable en franchise de R/S)		1 059 581
Report à nouveau (soumis à la R/S)	13 136 353	
Réserves reclassées (soumis à la R/S)	818 790	
Total Report à nouveau (soumis à la R/S)		13 955 143
TOTAL		27 184 829
Réserves pour réinvestissements exonérés		-6.640.000
SOLDE A AFFECTER		20 544 829

(R/S) : Retenue à la source en application des dispositions de l'article 19 de la loi de finances pour la gestion de l'année 2014.

Tableau d'évolution des capitaux propres au cours des 3 derniers exercices

	Capital social	Réserve légale	Réserve pour réinvestissement	Réserves pour fonds social	Résultats reportés	Actions propres	Compléments d'apport	Résultat de l'exercice	Total
Solde au 31 décembre 2015	25 000 000	2 500 000	22 452 780	1 872 736	5 669 176	(3 000 244)	0	8 722 616	63 217 064
Affectations approuvées par l'A.G.O. du 19 mai 2016"			4 659 000	300 000	3 763 616			(8 722 616)	0
Affectations approuvées par l'A.G.O. du 19 mai 2016"			(1 944 010)		1 944 010				0
Dividendes versés sur le bénéfice de 2015					(4 250 000)				(4 250 000)
Rachat d'actions propres						(51 766)			(51 766)
Cession d'actions propres						51 473	4 320		55 793
Encaissement dividendes sur actions propres					167 389				167 389
Prélèvements sur fonds social				(122 528)					(122 528)
Résultat net de l'exercice 2016								8 853 403	8 853 403
Solde au 31 décembre 2016	25 000 000	2 500 000	25 167 770	2 050 208	7 294 191	(3 000 537)	4 320	8 853 403	67 869 355
Affectations approuvées par l'A.G.O. du 16 mai 2017"			5 150 000	400 000	3 303 403			(8 853 403)	0
Affectations approuvées par l'A.G.O. du 16 mai 2017"			(3 669 540)		3 669 540				0
Dividendes versés sur le bénéfice de 2016					(4 250 000)				(4 250 000)
Rachat d'actions propres						(840)			(840)
Cession d'actions propres						50 038	2 647		52 685
Encaissement dividendes sur actions propres					166 798				166 798
Prélèvements sur fonds social				(167 371)					(167 371)
Résultat net de l'exercice 2017								11 501 435	11 501 435
Solde au 31 décembre 2017	25 000 000	2 500 000	26 648 230	2 282 836	10 183 932	(2 951 339)	6 967	11 501 435	75 172 062
Affectations approuvées par l'A.G.O. du 26 avril 2018"			6 370 000	500 000	4 631 435			(11 501 435)	0
Affectations approuvées par l'A.G.O. du 26 avril 2018"			(2 651 297)		2 651 297				0
Dividendes versés sur le bénéfice de 2017					(4 500 000)				(4 500 000)
Rachat d'actions propres						(295 732)			(295 732)
Encaissement dividendes sur actions propres					186 960				186 960
Prélèvements sur fonds social				(155 165)					(155 165)
Résultat net de l'exercice 2018								12 170 105	12 170 105
Solde au 31 décembre 2018	25 000 000	2 500 000	30 366 933	2 627 671	13 153 624	(3 247 071)	6 967	12 170 105	82 578 228

L'Évolution de la société et de ses performances au cours des 5 dernières années

Les principaux indicateurs de performance de la société se résument comme suit :

	(En MD)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Les mises en forces	199,8	207,8	229,3	310,6	261
Encours sur la clientèle	344,4	374,1	407,9	488,6	492,5
Les revenus de leasing	36,2	39,9	44,4	52,6	61,9
Les créances accrochées	29,6	32,3	33,6	34,4	33,3
Les provisions et les produits. réservés	22,3	24,4	27,2	28,8	32,2
Ratio Créances Accrochées	7,7%	7,7%	7,4%	6,36%	6,12%
Ratio de couverture des créances	68%	68,3%	73,3%	74,40%	82,74%
Les fonds propres	58,3	63,2	67,9	75,1	82,6
Les résultats nets	8,1	8,7	8,9	11,5	12,2
Créances Accrochées – Total provisions (A)	7,3	7,9	6,5	5,6	1,1
Risque Net (A) / Fonds propres	12,4%	12,5%	9,5%	7,5%	1,3%

Le titre en bourse

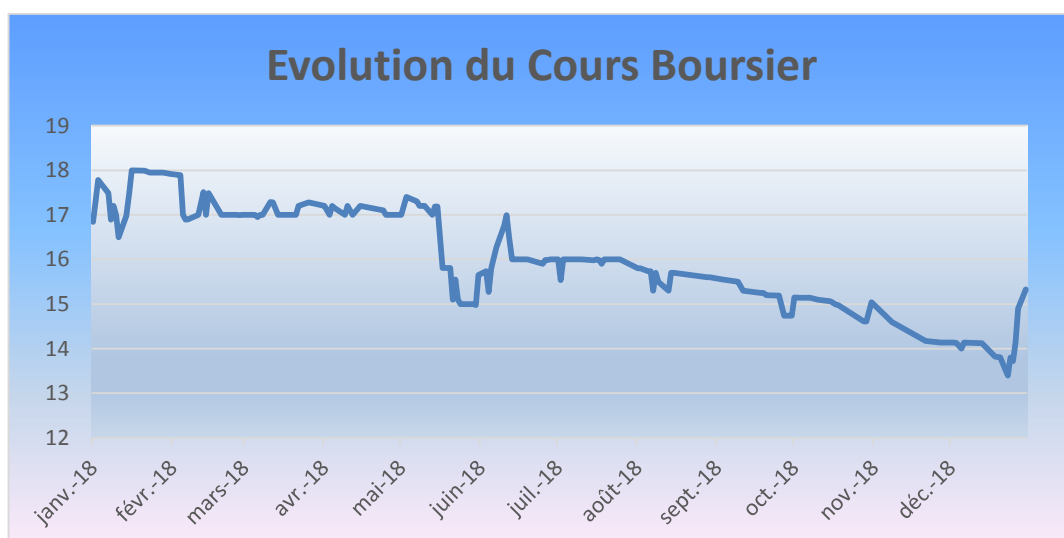
Le plus haut cours de l'année s'élève à 18 DT contre 16,5 DT au cours de 2017 et le plus bas cours s'élève à 13 DT contre 14,7 DT au cours de 2017.

Le cours de clôture à fin décembre 2018 s'élève à 15,33 DT contre 16,35 DT à fin décembre 2017.

Par ailleurs, les quantités annuelles échangées sont passées de 352 891 titres pour une valeur de 5 540 mD au cours de l'année 2017 à 645 581 titres pour une valeur de 10 784 mD au cours de l'année 2018.

La capitalisation boursière est passée, ainsi, de 74,250 MD à fin 2015, à 75 MD à fin 2016 à 81,75 MD à fin 2017 et à 76,650 MD à fin 2018.

L'évolution du cours boursier de l'action CIL se présente comme suit :





Les prévisions d'activités

Au cours des prochaines années, la CIL vise à consolider sa part dans le marché de leasing en renforçant son équipe commerciale et en ouvrant de nouvelles agences.

Elle veillera, par ailleurs, au maintien de la qualité du portefeuille et à accentuer l'effort au niveau de l'activité de recouvrement afin de baisser le coût du risque sur la clientèle.

Enfin, elle continuera l'optimisation de son système d'information afin d'affiner davantage ses reportings.

Le contrôle interne

La CIL a mis en place un ensemble de procédures de contrôle interne de nature à minimiser les différents risques auxquels elle est exposée.

L'objectif de la Compagnie est ainsi, de disposer en premier lieu d'un système de contrôle interne efficace permettant de réviser périodiquement les procédures appliquées et d'apprécier leur efficacité par rapport à l'évolution de l'activité en contrôlant leur bonne application. Ce système vise principalement les objectifs suivants :

- ✚ S'assurer que les opérations réalisées par la Compagnie sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires, et sont conduites de façon prudente et appropriée en accord avec la politique arrêtée par la Direction ;
- ✚ Assurer la protection et la sauvegarde des actifs de la Compagnie contre les risques inhérents à l'organisation et à l'activité de leasing, notamment les risques liés aux irrégularités, erreurs et fraudes qui pourraient survenir ;
- ✚ Garantir l'obtention d'une information financière complète, fiable, en accord avec les règles prévues, et dans les délais requis.

La CIL ayant un seul produit « le leasing » peut être exposée essentiellement à un risque de défaillance de la clientèle, appelé risque de crédit. Elle peut être exposée, aussi, à d'autres types de risques tels que le risque de taux, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Pour ces raisons, tous les organes de gouvernance de la Compagnie veillent à garantir la compatibilité des risques pris, avec les objectifs de performance et de rentabilité, ainsi que les règles prudentielles. Ils veillent ainsi à :

- ✚ S'assurer que tous les risques auxquels la Compagnie est confrontée sont bien identifiés et couverts ;
- ✚ Identifier, recenser, quantifier et analyser les risques liés à l'activité de la Compagnie ;
- ✚ Mesurer les résultats et les performances et définir la matrice risques-rentabilité.

Afin de remédier au risque de crédit, la préoccupation majeure des activités de l'audit interne est de contrôler les dossiers commerciaux et les procédures d'octroi des crédits. Il s'agit donc de contrôler et de revoir les pouvoirs, les responsabilités et les compétences des différents responsables autorisés et impliqués dans la gestion du risque de crédit (approbation, engagement, désengagement). Ce risque est contrôlé, aussi, à travers l'amélioration et la réactivité du recouvrement, l'assurance d'un bon recours au

contentieux, le suivi des créances accrochées et l'adéquation de leurs couvertures par les provisions et les agios réservés.

Dans le cadre de l'amélioration du processus de décision d'octroi des crédits à la clientèle et pour une meilleure gestion du risque de contrepartie, la CIL a amélioré depuis 2017 son outil de Scoring en l'intégrant au niveau des habilitations et la définition des pouvoirs décisionnels. Cet outil servira, ainsi, pour l'ensemble des parties prenantes de la CIL, comme étant un outil d'aide à la décision relative à l'octroi de crédit et permettra à la CIL l'optimisation de l'efficacité de prise de décision, l'automatisation des études des dossiers de crédit et l'accélération du processus d'octroi des crédits à la clientèle.

La CIL est, en outre, exposée au risque de taux du fait qu'une partie de ses emprunts sont à taux variable, alors que ses emplois sont pour leur majorité à taux fixe. Dans ce cadre, la CIL a prévu au niveau de ses nouveaux contrats de leasing des clauses permettant de réviser le montant des intérêts facturés au client en fonction du changement du TMM, afin de limiter les risques d'une variation importante du TMM. Par ailleurs, la compagnie gère ce type de risque corrélativement avec le risque de liquidité mentionné ci-dessous tout en maintenant une politique prudente en terme d'octroi des crédits avec la consolidation des efforts en matière d'évaluation du risque client.

Le risque de liquidité s'entend comme étant le risque pour l'établissement de ne pas pouvoir s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leurs échéances. La maîtrise de ce risque consiste à contrôler la durée moyenne, aussi bien, des emplois que des ressources, et ce, en s'assurant que le remboursement des crédits est plus court que le remboursement des emprunts.

Pour la gestion du risque opérationnel, le conseil d'administration de la CIL a procédé, au cours de l'exercice 2012, à la constitution d'un comité ad hoc appelé « Comité des Risques » afin d'analyser et de surveiller l'exposition de la Compagnie à tous les risques qui lui sont inhérents, y compris les risques opérationnels.

Ce comité assure, ainsi, la conception et la mise à jour de la stratégie de gestion des risques au sein de la CIL, et ce, en collaboration avec le responsable de l'organisation chargé de la surveillance et du suivi des risques.

Par ailleurs, pour la maîtrise des risques opérationnels, des contrôles préventifs ont été inclus dans les applications informatiques, notamment le logiciel qui traite les opérations de leasing au sein de la Compagnie. Ces contrôles sont bloquants quand le risque maximum toléré est atteint et l'opérateur ne peut passer à l'opération suivante que si toutes les conditions requises sont satisfaites.

La cohérence et l'efficacité de l'ensemble de ces moyens sont contrôlées par la Direction Générale et sont suivis via un système d'autocontrôle, réalisé préalablement ou en cours d'exécution des opérations, et exercé par chaque responsable dans le cadre des actes qu'il exécute dans sa fonction.

Notons, enfin, que tous ces contrôles instaurés sont consignés dans les textes des procédures (Manuel de procédures, Structures organisationnelles et Fiches de fonction) et/ou intégrés dans les logiciels informatiques.

