

**ECOLE DES ETUDES HAUTES COMMERCIALES  
D'ALGER**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Finance et comptabilité**

**THEME :**

**L'intervention des Big Four dans les compagnies  
aériennes.**

**Cas : Ernst & Young**

**Élaboré Par :**

**Mlle. KHELLOUFI Amina**

**Encadré par :**

**Mme. HADDAD Fatima Zohra**

**Professeur à l'EHEC**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**



**ECOLE DES ETUDES HAUTES COMMERCIALES  
D'ALGER**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Finance et comptabilité**

**THEME :**

**L'intervention des Big Four dans les compagnies  
aériennes.**

**Cas : Ernst & Young**

**Élaboré Par :**

**Mlle. KHELLOUFI Amina**

**Encadré par :**

**Mme. HADDAD Fatima Zohra**

**Professeur à l'EHEC**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**  
**Dédicaces**

À ma mère Khedija,

Tu es une maman merveilleuse et une personne qui m'a inspiré et motivé durant tout mon cursus et qui nous a transmis sa belle âme moi et mes frères. Merci pour ta compréhension et ton soutien.

À mon père Rachid,

Tu es la personne qui m'a rendu la femme solide d'aujourd'hui

À mon frère Mohammed Amine,

Merci d'être à mes côtés dans chaque étape de ma vie, tu es un exemplaire de grand frère.

À ma sœur Narimane et son mari Amine,

Tu es ma grande sœur et ma deuxième maman qui m'a soutenu depuis le jour où j'ai vu la lumière. Je vous aime.

À mes nièces Elina et Dina,

Je vous aime énormément mes princesses, vous êtes une partie de moi.

À Ma deuxième maman Ma el Elja,

Merci d'avoir pris soin de moi depuis mon enfance, merci pour ton amour.

À toute ma famille Paternelle et Maternelle,

Merci pour votre encouragement.

À mes meilleurs amis Islam, Takia, Amira et Heythem, et mes chers amis,

Vous m'avez offert les meilleurs moments que je n'oublierai jamais.

## Remercîments

Je tiens à remercier, d'abord, notre tout-puissant créateur, qui nous a donné patience, courage et volonté afin d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, Je tiens à remercier la professeur HADDAD Fatima Zohra, mon encadrante, pour l'aide qu'elle m'a fournie, les connaissances qu'elle a su me transmettre, ainsi que sa disponibilité et les précieux conseils qu'elle m'a prodigué.

Je remercie aussi également M. Nouredine BOUGUEHAM, expert-comptable et commissaire aux comptes qui m'a ouvert la porte de son cabinet et qui m'a permis d'effectuer le stage dans les meilleures conditions.

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble du personnel du cabinet Ernst and Young pour son accueil, sa disponibilité, pour tout le temps et l'attention qu'ils ont consacré à mon apprentissage et me guider dans les missions que nous avons effectuées ensemble.

Je tiens à remercier mon amie et ma collègue Anfel Saad Djaballah pour son soutien et encouragement qui m'ont beaucoup aidé durant mon stage.

Un grand remerciement à tous le corps administratifs et professoral de l'école des hautes études commerciales Ehec Alger pour leurs efforts tout long de mon cursus universitaire. L'école Ehec qui représente un deuxième foyer pour moi.

Un grand merci à ma famille pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Enfin, j'adressons ma reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide, leur soutien et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

## Liste des tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>I-01</b>	Les Principes et les règles de conduite de l'auditeur	30
<b>I-02</b>	Les normes professionnelles de l'audit	32
<b>III-01</b>	Prise de connaissance générale de l'entreprise audité	77
<b>III-02</b>	Organigramme générale des départements EY	78
<b>III-03</b>	Les fourchettes de calcul des seuils d'audit	90
<b>III-04</b>	Les seuils d'audit de l'entreprise X	91
<b>III-05</b>	Calcul de la provision client selon la méthodologie EY	93
<b>III-06</b>	Tableau de recalcul de la provision client	93
<b>III-07</b>	Analyse du compte client	94
<b>III-08</b>	Vérification du chiffre d'affaire de l'entreprise X	95

## Liste des figures

<b>FIGURE</b>	<b>TITRE</b>	<b>PAGE</b>
<b>I-01</b>	Le rôle Du C.A dans le management des risques de l'entreprise	32
<b>III-01</b>	Organigramme général du cabinet EY	71
<b>III-02</b>	Organigramme général des départements EY	75
<b>III-03</b>	Organigramme de l'entreprise « X »	87

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AGA</b>	Assemblée Générale d'Administration
<b>IFAC</b>	International Fédération of Accountants
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization(Organisation internationale de normalisation)
<b>CAC</b>	Commissaire Aux Comptes
<b>CI</b>	Contrôle Interne
<b>AI</b>	Audit Interne
<b>TS</b>	Téra Siemens
<b>COSO</b>	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>OPA</b>	Offre Publique d'Achat
<b>EY</b>	Ernst &Young
<b>AGE</b>	Assemblée Générale Extraordinaire
<b>GL</b>	Grand Livre
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SI</b>	Seuil d'identification
<b>ET</b>	Erreur Tolérable
<b>SAD</b>	Seuil d'ADjustement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaire

## **Résumé**

Le rôle du commissaire aux comptes est essentiel dans l'économie. En tant que tiers de confiance, sa position permet de sécuriser les différentes parties prenantes telles que les entreprises, les banques, les investisseurs et les actionnaires. En étant investi d'une mission d'intérêt général, le commissaire aux comptes est également au service de son client à travers l'audit financier, auquel il apporte une valeur ajoutée en identifiant d'éventuels risques ou faiblesses.

Suite aux crises et aux scandales financiers, de nombreuses réflexions et analyses ont été menées concernant le rôle des cabinets d'audit dans la résolution de problèmes, en particulier dans les pays développés. De nos jours, cela représente l'un des principaux piliers de la durabilité et de la tranquillité organisationnelle des entreprises.

Pour assurer une situation favorable, il est essentiel de mettre en œuvre un ensemble de mécanismes, parmi lesquels l'audit financier réalisé par les quatre grands cabinets d'audit (Big Four) s'est révélé être un outil indispensable au service de la performance des entreprises.

Le but de cette étude est de confirmer la contribution des grands cabinets d'audit dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes et ce à travers la mission d'audit, sa capacité de gérer les risques et de réduire l'asymétrie d'information, ainsi qu'à travers l'audit du cycle vente et l'analyse du chiffre d'affaire.

**Mots clés :** Big four-Audit- les compagnies aériennes- gestion des risques- contrôle interne- asymétrie d'information- analyse du chiffre d'affaire- cycle vente.

## **Abstract**

The role of the statutory auditor is essential in the economy. As a trusted third party, its position helps to secure the various stakeholders such as companies, banks, investors and shareholders. By being entrusted with a mission of general interest, the auditor is also at the service of his client, to whom he brings added value by identifying any risks or weaknesses.

Following the financial crises and scandals, many reflections and analyses have been conducted regarding the role of audit firms in problem solving, especially in developed countries. Today, this represents one of the main pillars of corporate sustainability and organizational tranquility.

To ensure a favorable situation, it is essential to implement a set of mechanisms, among which the financial audit carried out by the four major audit firms (Big Four) has proved to be an indispensable tool for the performance of companies.

The goal of this study is to confirm the contribution of major auditing firms in resolving problems faced by airlines through the auditing mission, their ability to manage risks and reduce information asymmetry, as well as through the audit of the sales cycle and revenue analysis.

**Keywords:** Big Four-Audit- airlines- risk management- internal control- information asymmetry- turnover analysis.

## ملخص

دور المراجع القانوني ضروري في الاقتصاد. كطرف ثالث موثوق به، يساعد موقفه في تأمين مختلف أصحاب المصلحة مثل الشركات والبنوك والمستثمرين والمساهمين. ويكون مراجع الحسابات، من خلال تكليفه بمهمة ذات أهمية عامة، في خدمة موكله، الذي يجلب له قيمة مضافة من خلال تحديد أي مخاطر أو نقاط ضعف.

وفي أعقاب الأزمات المالية والفضائح، أجريت العديد من الأفكار والتحليلات بشأن دور شركات مراجعة الحسابات في حل المشاكل، لا سيما في البلدان المتقدمة النمو. ويمثل هذا اليوم إحدى الركائز الرئيسية لاستدامة الشركات والهدوء التنظيمي.

ولضمان وضع مؤات، من الضروري تنفيذ مجموعة من الآليات، أثبتت المراجعة المالية التي أجرتها شركات مراجعة الحسابات الأربعة الكبرى أنها أداة لا غنى عنها لأداء الشركات.

هدف هذه الدراسة هو تأكيد إسهام شركات التدقيق الكبرى في حل مشاكل شركات الطيران من خلال مهمة التدقيق، وقدرتها على إدارة المخاطر وتقليل عدم التماثل في المعلومات، وكذلك من خلال تدقيق دورة البيع وتحليل الإيرادات.

**الكلمات المفتاحية :** الأربعة الكبار - التدقيق- شركات الطيران - إدارة المخاطر- الرقابة الداخلية- عدم تناسق معلومات- تحليل الأرباح.

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>14</b>
<b><u>Chapitre 01: Généralités sur les Grands Cabinets d'Audit.....</u></b>	<b><u>17</u></b>
Section 01 : Historique des grands cabinets d'audit.....	19
Section 02 : Définition des grands cabinets d'audit .....	24
Section 03 : le Rôle des cabinets d'audit.....	28
<b><u>Chapitre 02 : Le secteur aérien en Algérie.....</u></b>	<b><u>24</u></b>
Section01 : Histoire de l'aviation en Algérie.....	46
Section02 : Les compagnies aériennes en Algérie.....	52
Section03 : Les défis du secteur aérien en Algérie.....	62
<b><u>Chapitre 03:Etude de l'intervention du cabinet EY dans la résolution du problème de l'entreprise« X»</u></b>	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Ernst and Young et l'entreprise X.....	74
Section 02 : Le déroulement de la mission d'audit.....	81
Section 03 : Présentation de l'étude et Analyse des résultats.....	87
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>102</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>104</b>
<b>Annexe</b>	



Le sous-développement en Algérie est attribué en grande partie à une mauvaise gestion des entreprises. Les principales lacunes constatées dans la gestion de ces entreprises incluent le gaspillage des ressources, l'utilisation abusive des ressources à des fins personnelles, une organisation déficiente, le non-respect de la législation, le manque de contrôle et le refus de sanctionner les infractions et crimes économiques. Ces dysfonctionnements ont pour conséquence la faillite des entreprises.

Il est courant dans les entités économiques de faire appel à une personne indépendante et compétente pour vérifier la régularité, la sincérité et la représentation fidèle des comptes établis par les responsables de l'entité. Cette personne est appelée commissaire aux comptes (ou contrôleur légal ou auditeur selon le vocabulaire utilisé). Le rôle du commissaire aux comptes est de contrôler et certifier les comptes de manière externe, et cette fonction a évolué au fil des années avec les avancées technologiques. Les techniques, pratiques et méthodologies ont progressé et sont devenues de plus en plus sophistiquées, techniques et précises.

L'auditeur légal doit préparer un programme de travail lors de la première phase de l'audit, ce qui lui permettra de sélectionner les comptes à tester en se concentrant sur le contrôle interne et les différents risques d'audit auxquels les entreprises auditées sont confrontées.

La décision de choisir le sujet de recherche pour ce mémoire de fin d'études a été influencée par notre opportunité de suivre une formation en finance et comptabilité, au cours de laquelle nous avons été initiés aux notions d'audit qui ont suscité notre vif intérêt. Ayant l'ambition de poursuivre une carrière professionnelle dans ce domaine, cette étude représentait une excellente occasion de renforcer nos connaissances. Nous souhaitons ainsi apporter une valeur ajoutée à cette profession qui joue un rôle de plus en plus important au sein des organisations. De plus, en Algérie, le thème de l'audit est particulièrement d'actualité pour de nombreuses entreprises. C'est pourquoi nous avons décidé de traiter le sujet suivant : "L'intervention des Big Four dans les compagnies aériennes", et d'effectuer notre recherche au sein d'un cabinet d'audit, Ernst & Young (EY) Algérie, l'un des Big Four. Notre choix s'est porté sur ce type d'entreprise par enthousiasme et curiosité de découvrir le processus de l'audit financier.

Plus précisément, nous souhaitons ainsi répondre à la problématique suivante : « **Comment les grands cabinets d'audit interviennent dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes ?** » Cette question représente l'ossature de notre recherche et de celle-ci se dégagent plusieurs lignes directrices à savoir :

- En quoi consiste la notion de l'audit financier et quel est son rôle ?
- Comment les grands cabinets d'audit peuvent-ils contribuer à la résolution des problèmes des compagnies aériennes ?
- Quelle est la relation qui peut exister entre les Big Four et les compagnies aériennes ?

Nous admettons en première intention, l'hypothèse que les grands cabinets d'audit garantissant indéniablement une meilleure résolution des problèmes des entreprises

La vérification de cette hypothèse principale, est corollaire de la vérification des hypothèses secondaires, à savoir :

**Hypothèse secondaire 1** : L'audit financier est un audit dont les résultats permettent d'obtenir une opinion raisonnable sur la régularité et la sincérité des comptes des entreprises, cela permet d'évaluer la gestion des risques financiers de l'entreprise.

**Hypothèse secondaire 2** : Les grands cabinets d'audit peuvent contribuer à résoudre les problèmes des compagnies aériennes à travers l'audit financier.

**Hypothèse secondaire 3** : Il existe une relation positive entre les cabinets d'audit et les compagnies aériennes, et ce en fournissant aux clients qu'ils auditent des suggestions et des recommandations afin de stimuler les performances de leur entreprise.

Afin de répondre au mieux à notre problématique ainsi qu'aux différentes sous questions, nous avons décidé de structurer notre travail de recherche en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un troisième pratique.

Pour mener bien à cette étude, et dans le but de répondre à notre problématique et de confirmer ou affirmer les hypothèses avancées, notre démarche méthodologique s'est inscrite dans une approche analytique et descriptive, nous avons mené un travail de terrain relativement approfondi dans les cabinets Ernst and Young et l'entreprise X. Ces méthodes nous permettent de mieux cerner les contours de notre sujet, de mener notre étude de manière précise et de collecter des données probantes et significatives. Ainsi nous nous sommes tracés une méthodologie qui compte à découper notre travail en trois (03) chapitres :

La première traite quelques généralités sur les Big Four, ça consiste en une approche théorique de ces derniers, leurs différentes définitions, leurs objectifs ainsi que la particularité de chacun des quatre grands cabinets et le rôle qu'ils jouent.

Dans le second chapitre, nous avons mis la lumière sur le secteur aérien en Algérie, notamment l'histoire de l'aviation en Algérie. Puis nous nous sommes intéressés à présenter les compagnies aériennes en Algérie et nous avons finalisé le chapitre avec les défis du secteur aérien en Algérie. A noter que pour les chapitres théoriques nous avons fait appel à des livres, article, recherches antérieur et travaux disponibles sur internet.

Le dernier chapitre sera consacré à l'étude du cas pratique portant sur la contribution des cabinets d'audit dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes, en prenant pour exemple le cabinet Ernst & Young Algérie. Nous présenterons en premier lieu EY Algérie ainsi que l'entreprise que nous avons auditée durant notre stage, puis, nous présenterons le cas réel que nous avons fait avec les collaborateurs EY.

**Chapitre I : Généralités sur les  
Grands Cabinets d'Audit.**

## **Introduction du chapitre**

Les entreprises d'aujourd'hui font face à un environnement de plus en plus concurrentiel et évoluent constamment dans un environnement de risque. Cela met en évidence le besoin d'outils de contrôle et d'une gestion plus efficace au sein de l'entreprise. Le bon fonctionnement d'une entreprise nécessite une bonne maîtrise de son environnement interne par ses dirigeants, et cette maîtrise passe par un bon contrôle du travail effectué et l'utilisation de moyens appropriés.

Par la suite, l'implication des cabinets d'audit est devenue essentielle, et les seuls remparts des multinationales et des grands groupes n'étaient autres que les Big Four. En fait, ces cabinets réputés offrent une gamme étonnante d'emplois en comptabilité et en audit axés sur le développement professionnel des professionnels de la comptabilité. De nombreuses industries à la maison et à l'étranger.

Sa complexité et sa puissance en fascinent plus d'un. Nous vous présentons ce premier chapitre pour faire la lumière sur les zones d'ombre qui les entourent et en savoir plus sur celles-ci.

Informations générales sur les trois sections du Big Four. La première section est un bref rappel historique de la profession auditeur et de l'histoire et de la formation des Big Four. Nous tenterons ensuite de définir ces grands noms d'audit ainsi que la profession en audit elle-même, en mettant en lumière quelques définitions reconnues par les experts du domaine.

Enfin, pour mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées ces entreprises, nous abordons leurs rôles et caractéristiques clés à la fin de ce chapitre.

## **Section 01 : Historique des grands cabinets d'audit**

Avant d'entrevoir l'histoire des cabinets d'audit, il faut d'abord revenir sur les origines de la profession et son évolution dans le temps.

### **1. Historique et définition des grands cabinets d'audit**

L'audit, qui provient du latin « audire », a en fait une ascendance bien plus ancienne. En effet, les premières traces de l'existence d'un système de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité, les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques, Ils ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents<sup>1</sup>, ce système de contrôle par recoupement consistait à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes.

C'est ainsi que le vocable audit se fit jour, les trésoreries, qui étaient des fonctionnaires du trésor, étaient chargées de l'audit, elles étaient tenues de rendre compte oralement devant une assemblée composée «des auditeurs» qui approuvait par la suite les comptes.<sup>2</sup>

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales.

C'est en 1930, dans l'entre-deux guerres et juste après la grande dépression de 1929 que les dirigeants des grands organismes en Grande Bretagne et aux États-Unis ont commencé à prendre conscience de la nécessité d'une surveillance organisée, bien structurée et indépendante, en raison notamment :<sup>3</sup>

- Du développement et de la croissance des activités ;
- De la complexité des phénomènes économiques et administratifs ;
- De la multiplication des délégations de plus en plus étendues ;
- Et de la nécessité de prévenir les risques et de les minimiser.

---

<sup>1</sup> VLAMINICK (H) : Histoires de la comptabilité, édition Pragmos, Paris 1979, P.17.

<sup>2</sup> AIT BAZIZ (N), Etude de la relation entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la qualité de l'audit légal, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015, p25

<sup>3</sup> Idem

Ainsi, la conduite de la mission d'audit s'est élargie aux organisations publiques, aux associations, et aux petites et moyennes entreprises.

Économiques (E.P.E) n'a été effective.

### **1.1.Évolution de la fonction d'audit en Algérie**

En Algérie, l'évolution de la fonction audit s'est produite dans un environnement économique typique des pays occidentaux à savoir les pressions du marché financier ainsi que les exigences quant à la qualité de l'information financière.

En effet, jusqu'à 1975, c'est le code de commerce français, reconduisant la législation existante en 1962 sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale, qui régissent l'exercice du contrôle des comptes pour les entreprises commerciales<sup>1</sup>.

L'introduction et le développement de l'audit se sont fait simultanément avec :<sup>2</sup>

- L'implantation de plusieurs organismes étrangers notamment les filiales de firmes multinationales, déjà soumis à l'audit externe ;
- L'introduction de la surveillance des comptes dans les établissements publics à caractère industriel et commercial en vue de s'assurer de la régularité des comptes et d'analyser leurs situations actives et passives ;
- L'implantation des grands cabinets internationaux et le développement des cabinets nationaux ;

Ce système de contrôle a fonctionné jusqu'à la création de la cour des comptes en 1980, laquelle, après 5 années de mission de surveillance des comptes, a été remise en cause par la loi de finances de 1985 qui a réhabilité les commissaires aux comptes.

Toutefois, C'est en 1988 que la désignation des CAC au sein des établissements publics et

---

<sup>1</sup> KHELLASSI (R) : Précis de l'audit fiscal, édition Berti, Alger, 2013, P.47

<sup>2</sup> ADJA (H), L'Audit Interne Instrument de la Gouvernance d'Entreprise, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015,p23

## **2. Historique des grands cabinets d'audit**

Les Grands Cabinets d'audit soit Big Four (EY, Deloitte, PwC et KPMG) réunissent à eux quatre la plus grande puissance d'audit dans le monde.

Chacun est le fruit de multiples fusions d'entreprises dont les plus anciennes remontent à la moitié du XIXe siècle.<sup>1</sup>

### **2.1. Historique de KPMG**

L'histoire de ce cabinet débute quand la révolution industrielle du début XIXème siècle transforme l'économie mondiale et durant laquelle la comptabilité devient un secteur d'activité à part entière. L'acronyme KPMG retrace la diversité des fondateurs et la fusion de différents cabinets d'audits pour former l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui :

William Barclay Peat intègre à l'âge de 17ans l'entreprise Robert Fletcher & Co, qu'il renommera en 1870 Barclay Peat & Co.

Par la suite James Marwick co-fonde le cabinet Marwick, Mitchell & Co à New York en 1897. Paet Klynveld fonde Klynveld Kraayenhof & Company à Amsterdam en 1917. Reinhard Goerdeler fait partie du conseil d'administration de la Deutsche Treuhand-Gesellschaft.<sup>2</sup>

En 1911, Barclay Peat & Co et Mitchell & Co fusionnent pour donner Peat Marwick International (PMI), à la suite d'une traversée de l'Atlantique durant laquelle les deux comptables firent connaissance et décidèrent de collaborer. En 1979, la Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Klynveld Main Goerdeler (KMG).<sup>3</sup>

En 1987, Peat Marwick International (PMI) et KMG fusionnent pour donner naissance au réseau KPMG. Cette fusion fût à l'époque la plus large de l'histoire dans le secteur comptable.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.consultor.fr/articles> (Consulté le 15 Avril 2023 à 19h).

<sup>2</sup> KPMG ALGERIE, Guide investir en Algérie, Edition 2019, Alger, p17

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Ibid p,18

De nos jours KPMG fait la fierté de la fusion anglo-néerlandaise en termes de cabinet d'audit.

### 2.2. Historique de PwC

PwC est un des Big 4 le plus puissant en chiffre d'affaire est un redoutable concurrent pour ses pairs, il doit sa réputation à son expérience acquise au cours de plus de 160 ans d'histoire de l'entreprise.

Tout a commencé en 1849 où l'auditeur Samuel Lowell Price ouvre un cabinet d'avocats à Londres. Plus tard en 1854 William Cooper crée sa propre entreprise à Londres, qui deviendra sept ans plus tard Cooper Brothers.<sup>1</sup>

1865 Price, Holyland et Waterhouse unissent leurs forces en partenariat.

1874 Le nom devient Price, Waterhouse & Co.

1898 Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr. et son frère T. Edward Ross forment Lybrand, Ross Brothers et Montgomery.<sup>2</sup>

En 1957 Cooper Brothers & Co (Royaume-Uni), McDonald, Currie and Co (Canada) et Lybrand, Ross Bros & Montgomery (États-Unis) fusionnent pour former Coopers & Lybrand.<sup>3</sup>

1982 Price Waterhouse World Firm est lancé. 8 ans plus tard La Schweizerische Revisionsgesellschaft (créée en 1912) fusionne avec Price Waterhouse en Suisse. Et 1991 La Schweizerische Treuhandgesellschaft (fondée en 1906) fusionnent avec Coopers & Lybrand en Suisse.<sup>4</sup>

1998 Fusion mondiale de Price Waterhouse et Coopers & Lybrand pour créer PricewaterhouseCoopers. Suivie en 2002 de PricewaterhouseCoopers qui finalise la vente de son département de conseil en gestion, PwC Consulting, à IBM. Enfin

---

<sup>1</sup><https://www.pwc.ch/en/about-pwc/our-history.html> (Consulté le 15 Avril 2023 à 11h)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup><https://consulting-buddies.com/article/Tout-comprendre-aux-%E2%80%9CBig-Four%E2%80%9D> Consulté le 15 Avril 2023 à 10h:45

<sup>4</sup> Idem

en 2005 PricewaterhouseCoopers vend Actuarial Benefits & Insurance Solutions à Swisscanto. Enfin en Avril 2014, PwC fusionne avec le cabinet de conseil mondial Booz & Company.<sup>1</sup>

### **2.3. Historique de Deloitte**

Au sein des Big Four, Deloitte est le plus ancien des cabinets d'audit, l'une de ses entités remontant aux années 1840. En effet le premier cabinet a été fondé par William Welch Deloitte en 1845 à Londres. William Welch Deloitte a ensuite ouvert un bureau à New York en 1880, descendant d'une famille française au passé prestigieux, il était un précurseur dans sa conception du métier d'expert-comptable. Il a su développer son cabinet qui s'associe en 1925 à Charles Haskins et E. Sells à New York pour former Deloitte Haskins & Sells (DHS).<sup>2</sup>

Sir George Touche, lui aussi novateur dans ses idées, a créé son cabinet londonien en 1899. Après avoir fusionné avec Bailey & Smart, celui-ci s'associe en 1958 avec PS Ross, devenant ainsi Touche Ross international (TRI). 1989 marque un tournant dans l'histoire de Deloitte Haskins & Sells et Touche Ross international avec l'annonce du rapprochement à l'échelle mondiale de ces deux grands cabinets d'audit et de conseil. DHS et TRI, allié à Tohmatsu, donnent ainsi naissance à Deloitte Ross Tohmatsu (DRT) qui prendra ensuite le nom de Deloitte Touche Tohmatsu (DTT).<sup>3</sup>

Enfin en 2004 jusqu'à ce jour Deloitte Touche Tohmatsu change sa marque commerciale pour Deloitte.

### **2.4. Historique d'Ernst & Young**

La firme telle que nous la connaissons actuellement est le résultat d'une série de fusions entre d'anciennes organisations. La plus ancienne d'entre elles (Harding & Pullein) a été fondée en 1849 au Royaume-Uni. Cette même année, l'Américain Frederick Whinney entre dans la profession et devient associé en 1859, et renommera sa société Whinney, Smith & Whinney en 1894, avec l'aide de ses fils aussi dans la profession. En 1903, Ernst & Ernst est établi à Cleveland par Alwin et Theodore Ernst et en 1906 Arthur Young & Company est créé à Chicago.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.pwc.ch/en/about-pwc/our-history.html> (Consulté le 15 Avril 2023 à 11h)

<sup>2</sup>[Deloitte by the numbers](#),. (Consulté le 15 Avril 2023 à 11h)

<sup>3</sup>Idem

<sup>4</sup>Brian R. FORD (Brian), BORNSTEIN (J) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3ème Edition Broché, Londres, Juin 2007, p 52

En 1965, Whinney, Smith & Whinney fusionne avec Brown, Fleming & Murray pour former la firme de comptabilité et de conseil Whinney Murray. Whinney, Smith & Whinney a été une alliée proche d'Ernst & Ernst depuis les années 1940, et en 1979 Whinney Murray, Ernst & Ernst, et Turquands Barton Mayhew se regroupent pour former Ernst & Whinney, créant ainsi le quatrième plus important cabinet d'audit mondial. <sup>1</sup>

En 1989, le numéro quatre fusionne avec le numéro cinq de l'époque, Arthur Young, pour créer Ernst & Young. Ce rapprochement participe à la concentration du secteur de l'audit comptable, ayant vu passer en quelques années les BigTen en Big Four. <sup>2</sup>

Le réseau a ensuite créé sa propre activité de conseil durant les années 1980 et 1990. La Securities and Exchange Commission (SEC) et ses membres issus de la communauté des investisseurs financiers ont commencé à s'inquiéter des potentialités de conflits d'intérêts entre les travaux d'audit et de conseil. Ernst & Young fut le premier à séparer formellement ses dispositifs d'intégration et ses pratiques d'audit. <sup>3</sup>

### **Section 02 : Définition des grands cabinets d'audit**

Cette deuxième section aborde les différentes définitions utilisées par les grands cabinets d'audit et les détails de chaque Big Four.

#### **1. Les grands cabinets d'audit**

« EY, Deloitte, KPMG et PwC : Ces quatre cabinets constituent le Big Four. Leaders de l'audit et du conseil, ils cumulent à eux quatre plus de 150 milliards de dollars de chiffre d'affaires et un million d'employés dans le monde ». <sup>4</sup>

« Ils se sont créés autour des métiers de l'expertise comptable et se sont diversifiés dans les services intellectuels au fil des années. Aujourd'hui, ils sont tous présents sur quatre métiers principaux dont : l'audit, le conseil, les services aux transactions et le conseil juridique et fiscal. » <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Ibid, p 54

<sup>3</sup> Opcit, p 57

<sup>4</sup> PIGE (B) et DANJOU (P) : Qualité de l'audit, 1 édition, Bruxelles, 2011, p14

<sup>5</sup> Ibid, p18

Ces Géants ont toutes leurs singularités (taille de la transaction, localisation géographique, etc.), mais elles restent tout de même assez homogènes en termes de taille et de services.

Rendus figures incontournables de leur métier, ils bénéficient de leur marque, de leur réseau international inégalé et de leur approche interdisciplinaire.

Ces avantages concurrentiels peuvent soutenir un large éventail d'entreprises, quelle que soit leur domaine d'activité ou leur localisation géographique.<sup>1</sup>

La plus grande firme Française, *Deloitte*, accueille plus de 200 000 dans le monde entier. Grande par sa taille et son chiffre d'affaires, elle recrute chaque année de nombreux "juniors" désireux de développer leurs compétences dans un environnement de travail prestigieux. Quant aux géants Américain et Anglais *PwC*, *Ernst & Young* et *KPMG* ils sont, eux aussi, présents sur la scène mondiale de l'audit et du conseil. Cabinets renommés avec des clients prestigieux, ces entreprises sont vite devenues des modèles de réussite. Aujourd'hui, elles s'adaptent aux nouveaux enjeux du travail en affichant une marque employeur moderne et évolutive.<sup>2</sup>

L'un des plus grands avantages de ces entreprises est leur diversité. Une grande variété de tâches, de clients, de projets... Un jeune auditeur peut entreprendre une grande variété de tâches dès le début de sa carrière.

Les Big Four sont moins flexibles que les autres cabinets comptables et cabinets de conseil et n'ont pas peur de bien aligner les rôles et les départements. Au contraire, c'est cette polyvalence qui les rend efficaces.

Ainsi, les Big Four n'ont pas que pour atout d'être puissants. Ils ont mis en place toute une stratégie RH pour attirer et garder les nouveaux talents. Des bureaux modernes, des progrès rapides et surtout une grande variété de tâches et de missions.

## **2. Particularité de chaque cabinet**

Nous allons aborder lors de cette section les particularités de chaque cabinet d'audit.

### **2.1. La Particularité de KPMG**

---

<sup>1</sup>PIGE (B) et DANJOU (P) : Qualité de l'audit, 1 édition, Bruxelles, 2011, p14

<sup>2</sup><https://www.emlv.fr/audit-qui-sont-les-big-four-et-comment-y-rentre/> Consulté le 15 Avril 2023 à 16h

Comme ses compères KPMG est un réseau mondial de garanties (audits), de taxes (taxes) et de services de conseil (advisories).

En 2009, KPMG employait environ 140 000 personnes dans 144 pays avec un chiffre d'affaires total de 20,11 milliards de dollars.<sup>1</sup>

Cependant, afin d'être plus proche du client, il existe aussi bien dans les grands bureaux que dans les villes plus « modestes ». Cela lui permet également d'échanger des idées entre différents experts (avis d'experts, tests, conseils, etc.). C'est aussi une opportunité pour les collaborateurs d'évoluer grâce à des mobilités internes.

Par ailleurs, KPMG se distingue de ses concurrents de par son organisation. En effet ils disposent d'une stratégie qui se base sur le développement encore et toujours de la qualité de leurs services pour leurs clients et futurs clients, en anticipant les problématiques de demain pour les entreprises.<sup>2</sup>

Ils ont plusieurs projets tournés notamment sur les évolutions des systèmes d'information pour donner aux clients les solutions de demain.

Enfin, KPMG est soucieux de la qualité des conditions de travail de ses collaborateurs. La direction des ressources humaines a mis en place un programme de gestion des talents pour s'assurer que les employés sont à leur meilleur dans l'entreprise.

### **2.2.La particularité de PwC**

PwC a elle à son actif une notoriété qui accompagne le rôle et l'environnement de travail.

En effet cette firme s'est placée en tête de liste de Vaulten 2017 avec la renommée des professionnels de la comptabilité du monde entier. Avec plus de 284 000 partenaires et employés dans 155 pays<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KPMG ALGERIE, Guide investir en Algérie, Edition 2019, Alger, p20

<sup>2</sup> ADJA(H),p58

<sup>3</sup><https://www.comptajob.fr/blog/conseils/big-four-quelles-differences> Consulté le 15 Avril 2023 à 13h

L'une de ses caractéristiques est qu'il est très international. Malgré le fait que l'audit reste son activité historique.

Cependant, leur force réside dans leurs offres multidisciplinaires, comprenant la stratégie, l'organisation, la cyber intelligence, la gestion des risques, le conseil juridique et fiscal. leurs domaines d'expertise sont divers.

Mais la principale mission de PwC est d'aider les entreprises à relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Cela demande beaucoup d'énergie et d'agilité de la part de l'équipe de communication. En général, les travaux mobiles perpétuels n'ont pas de routines et sont très riches. Aussi en termes de communication globale, PwC se caractérise par l'absence de sièges sociaux que l'on retrouve dans les entreprises traditionnelles.<sup>1</sup>

il s'agit d'une marques exploitées et gérées par des entreprises membres du réseau. Ainsi, ce groupe est rarement assez indépendant et a la possibilité de bénéficier d'interactions stimulantes avec ses pairs.

De ce fait, elles jouissent d'une sorte de liberté dans leurs activités de communication et bénéficient d'une grande entraide entre régions.

### **2.3.La Particularité de Deloitte**

Comparé aux trois autres, Deloitte est la seule entreprise française, mais le géant de l'audit n'a rien à envier à ses concurrents anglophones.

Il faut savoir que chez Deloitte, les objectifs de croissance sont très forts et se traduisent par le développement de nouvelles offres : environ 15% du chiffre d'affaire aujourd'hui est réalisé par des activités qui n'existaient pas il y a 4 ans ! Deloitte Digital, GreenHouse, DLab, etc. en sont quelques exemples.<sup>2</sup>

Aussi Deloitte est un des plus gros en termes d'effectif en France avec plus de 11 900 employés, Ceci s'explique par leurs activités en expertise-comptable plus développées et donc un maillage régional plus important (plus de 200 implantations en France chacun).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ADJA (H),p62

<sup>2</sup><https://deloitte-fr.career-inspiration.com> Consulté le 16 Avril 2023 à 14h

<sup>3</sup> Idem

Leader au côté d'EY en termes de chiffre d'affaire avec un chiffre d'affaires mondial en 2018 de 43,2 milliards de dollars, il arrive en tête pour ce qui est du recrutement avec plus de 2500 embauches prévues.<sup>1</sup>

Enfin, l'un des principaux bénéfices est la mise en place d'initiatives pour aider les salariés à concilier vie personnelle et vie professionnelle. Ce n'est pas une tâche facile pour les Big Four, qui sont connus pour leurs horaires chargés.

Deloitte a réussi à offrir aux employés des avantages organisationnels qui combinent des heures de travail obligatoires avec du plaisir au quotidien. Cela rend les employés heureux et aide les cabinets d'avocats à éviter le roulement excessif qui afflige les cabinets comptables.

### **2.4. La Particularité d'Ernst & Young**

EY est l'un des plus grands cabinets d'audit et de conseil au monde et l'un des fameux « Big Four ». L'origine de l'entreprise, qui remonte à plus de 150 ans, est issue des fusions successives de plusieurs cabinets d'audits américains et britanniques jusqu'à la création en 1989 d'Ernst & Young (aujourd'hui EY).<sup>2</sup>

Regroupant près de 5000 experts de l'Audit, du droit, de la fiscalité et de la finance dans 140 pays.<sup>3</sup> Sa mission est de répondre aux grands enjeux de ses clients. Sachant que ces derniers font face à une internationalisation croissante, à une complexité réglementaire, à des exigences de performance financière et à des exigences de gestion des risques, Ernst & Young leur propose à la fois une approche interdisciplinaire par des professionnels multi-métiers et des compétences spécifiques à l'industrie.

Chez Ernst et Young (E&Y), les formations sont essentielles et très nombreuses pour la gestion de carrière, relativement aux autres entreprises. En effet, ce groupe cherche par cela à créer une culture d'entreprise très forte, qui permet ainsi à tous ses employés de véritablement s'identifier à elle. Et ce par les diverses formations, mais aussi réunions (travail, événements sportives), E&Y permet de développer des liens et de garder des contacts avec les individus de son grade,

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> <https://www.consulting-buddies.com/cabinet/EY> Consulté le 20 Avril à 20h

<sup>3</sup> Brian R. FORD (Brian), BORNSTEIN (J) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3ème Edition Broché, Londres, Juin 2007, p 41

c'est à dire (vu la politique de progression hiérarchique) avec les individus de la même « promo ».<sup>1</sup>

En inculquant une culture d'entreprise commune et en offrant des souvenirs communs à tous les membres, E&Y améliore considérablement la qualité et l'environnement de travail.

EY est également « innovant » dans son approche externe. En raison de sa situation unique, l'entreprise aborde l'éthique de deux manières.

A nos collaborateurs et partenaires qui sont à la fois clients et employeurs.

Mais c'est justement dans l'entente avec le collaborateur qu'EY révèle toute son originalité. Il offre une excellente autonomie qui leur permet d'acquérir une forte capacité d'adaptation tout au long de leur parcours professionnel. De plus, l'entreprise a mis en place un mécanisme pour permettre aux employés de profiter de la mobilité géographique proposée par Ernst & Young.

### **Section 03 : Le Rôle des cabinets d'audit**

Ces sommités de la finance et de l'audit jouent un rôle très important. En effet, cette profession est utilisée dans tous les domaines des services intellectuels ou autres liés aux affaires.

**Tableau N° I-01 : les principes et les règles de conduite de l'auditeur**

<b>PRINCIPES FONDAMENTAUX</b>	<b>REGLES DE CONDUITE DES AUDITEURS INTERNES</b>
<b>Intégrité</b>	1- Honnêteté, diligence et responsabilité. 2- Respect de la loi et des règles de la profession 3- Ne pas participer à des activités illégales ou s'engager Dans des actes déshonorants. 4- Respect et contribution aux objectifs éthiques et légitimes.

<sup>1</sup> AIT BAZIZ(N), p40

<b>Objectivité</b>	6- pas de relations personnelles qui influent sur l'exercice de la fonction.  7-Ne pas accepter ce qui touche au jugement de la profession.  8-Doivent révéler tout ce qui n'a pas été révélé et à pour conséquence de falsifier les rapports.
<b>Confidentialité</b>	9- Utiliser avec prudence et protéger les informations collectées.  10- Ne pas les utiliser pour en tirer un bénéfice personnel.

**Source :** SCHICK, (Pierre) et autres : Audit externe et référentiels de risques, édition DUNOD, Paris, 2010.p.39

### **1. Les normes internationales pour la pratique de l'audit au sein des Big Four**

Ces normes professionnelles ont été fondées par l'IIA. A l'origine, ces normes étaient classées sous la forme d'une liste de responsabilités incombant aux auditeurs. Après certaines évolutions et améliorations ont été apportées, pour être finalement complètement restructurées et finalisées dans la version 2017. Ces normes ont pour objet<sup>1</sup> :

- De guider l'application des dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit externe ;
- De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit externe à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'évaluation de l'audit externe ;
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

---

<sup>1</sup>The Institute of Internal Auditors, Cadre de références internationales de pratiques professionnelles, op.cit., p.12

A cet effet, On distingue trois (03) types des normes de l'audit :<sup>1</sup>

- **Les normes de qualification (série 1000)** : déterminent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes effectuant des activités d'audit externe.
- **Les normes de fonctionnement (série 2000)** : décrivent la nature des activités d'audit et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.
- **Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000)** : elles précisent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

Le tableau ci-dessous montre l'organisation des normes IIA :

---

<sup>1</sup> FAID (M), Essai d'analyse des structures de gouvernance d'entreprise en Algérie, EHEC,2015,p77

**Tableau N° I-02 : Les normes professionnelles d'audit**

<b>Normes de qualification</b> « Ce que sont l'audit externe et les auditeurs »	<b>Normes de fonctionnement.</b> « Ce qu'ils font »
<p><b>1000: Mission, pouvoir et responsabilité</b></p> <p>1100: indépendant et objectivité</p> <p>1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle</p> <p>1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p><b>1200: Compétence et conscience professionnelle</b></p> <p>1210- Compétence</p> <p>1220- Conscience professionnelle</p> <p>1230- Formation professionnelle</p> <p><b>1300: programme d'assurance et de la qualité</b></p> <p>1310- Évaluation du programme qualité 1311- Évaluations interne</p> <p>1312- Évaluation externe</p> <p>1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité</p>	<p><b>2000 – Gestion de l'audit interne</b></p> <p>2010 – Planification</p> <p>2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources</p> <p>2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination</p> <p>2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p><b>2100 – Nature du travail</b></p> <p>2110 – Management des risques 2120 – Contrôle</p> <p>2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la planification</p> <p>2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission</p> <p>2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission</p> <p><b>2300 – Accomplissement de la mission</b> 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation</p> <p>2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission</p> <p><b>2400 – Communication des résultats</b> 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication</p> <p>2421 – Erreurs et omissions</p> <p>2430 – Indication de non-conformité aux normes</p> <p>2440 – Diffusion des résultats</p> <p><b>2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction Générale</b></p>

**Source :** SCHICK, (Pierre), Memento d'audit, Edition Dunod, France, 2007, p.217.

### **2. La charte d'audit**

Selon la norme de qualification 1000 - Mission, pouvoirs et responsabilités, de l'IIA « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit externe établi par les Big Four doivent être formellement définis dans une charte d'audit, être cohérents avec ça définition, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil. »<sup>1</sup>. Donc c'est un document qu'on considère important vu qu'il est exigé par la première des normes professionnelles ; il doit être établi par le responsable de l'audit, selon les indications de cette dernière, et soumis à l'approbation de la Direction générale, ou le comité d'audit. Ce document est censé être fait de manière à faire connaître la fonction d'audit aux autres acteurs de l'entreprise. <sup>2</sup>

Pour l'élaborer, le responsable de l'audit doit engager une discussion avec la direction générale son client et le comité d'audit en vue d'aboutir à un accord sur :

- Les objectifs et les responsabilités de l'audit externe ;
- Les attentes vis-à-vis de l'audit ;
- Les rattachements fonctionnel et hiérarchique du responsable de l'audit externe ;
- Les pouvoirs nécessaires pour que l'audit réalise ses missions et satisfasse aux objectifs et responsabilités qui ont été convenus avec les parties prenantes.

De ce fait, les normes de qualification, d'indépendance et de suivi soulignent que la Charte doit<sup>3</sup> :

- Définir les objectifs de l'Audit externe ou la mission de l'Audit ;
- Définir les pouvoirs et responsabilités ;
- Définir la position du service d'audit externe dans l'organisation ;

---

<sup>1</sup> IFACI, la charte d'audit interne, Groupe Professionnel « Collectivités Territoriales » disponible sur <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Charte%20d%E2%80%99audit%20interne%20adapt%C3%A9e%20au%20secteur%20Collectivit%C3%A9s%20territoriales.pdf> (consulté le 26/05/2023)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> MESSIKH, (Selma) : Évaluation de la qualité de l'audit : Élaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration de qualité, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES En vue de l'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, École supérieure des banques, Alger, 2015, p.27

- Définir la nature et l'étendue des missions d'audit (mission d'assurance et missions de conseils externes à l'organisation) ;
- Préciser le déroulement d'une mission d'audit en se référant au recueil méthodologique de l'audit ;
- Définir par écrit la responsabilité du suivi des rapports pour s'assurer que des actions appropriées sont entreprises ;
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- Affirmer les règles de déontologie que doivent respecter les auditeurs ;
- Préciser l'interaction de l'audit externe avec les autres services spécifiques de Contrôle ;
- Préciser le type de relation entretenue entre l'audit de la maison mère et l'audit local (reporting, accès aux informations, contenu des liens fonctionnels).

Dans cette sous-section nous exposerons la méthodologie universelle suivie pour le déroulement d'une mission chez les BigFour.

### **3. L'Audit**

Bien que parfois confondu avec le conseil, le métier est tout de même très différent. Il consiste à vérifier tous les comptes publiés par la société pour s'assurer qu'ils sont respectés aux yeux de la direction.

L'audit est une activité fortement réglementée. Pour éviter tout conflit d'intérêt, un cabinet ne peut à la fois auditer les comptes d'un client et lui apporter des prestations de conseil. De telles situations ont conduit à plusieurs scandales financiers impliquant des auditeurs et conduisant à des faillites surprises de multinationales. L'affaire Enron (2002) en est l'exemple le plus connu.<sup>1</sup>

De son côté Bernard Grand, présente l'audit comme étant : « Une observation, examen, analyse des faits, situations et informations par rapport à des référentiels internes (la politique de l'entreprise), ou externe (la réglementation), de manière à mettre en évidence des écarts ou des dysfonctionnement, en rechercher les causes et les conséquences en terme

---

<sup>1</sup> RENARD (J) : Théorie et pratique de l'audit interne, 2ème Edition d'organisation, Paris, 1994, P.59.

de risque et de couts, permettant ainsi à l'auditeur de présenter dans un rapport des avis et recommandations à court et moyens terme ».<sup>1</sup>

L'audit est donc la première étape dans l'amélioration des performances d'une entreprise. Des audits sont menés pour donner une opinion raisonnable sur la conformité de la situation aux normes. Et nous pouvons les classer comme suit :

- **Audit de Régularité / Audit de Conformité<sup>2</sup>**

Selon J.P. Ravelec :« l'audit de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, des procédures, description de postes, organigrammes, systèmes d'information, réglementation, ... ». L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité : dans le 1er cas, on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

- **L'audit d'efficacité<sup>3</sup>**

C'est l'audit dont l'objet, au-delà d'une comparaison de la réalité à un référentiel préexistant, est d'examiner le bien-fondé de méthodes et de procédures, l'adéquation des moyens aux objectifs et d'évaluer la performance d'une entité. L'auditeur cherche à savoir si la procédure existante :

- Contribue à l'atteinte des objectifs ;
- Si elle est opportune ;
- Si elle est souple ;
- Si elle est en harmonie avec la politique de développement de l'entreprise ;
- Si elle produit des effets escomptés.

Cet audit demande une certaine compétence, technicité et surtout une grande habilité.

- **Audit de management et de la stratégie**

---

<sup>1</sup> GRAND (B) et VARDALLE (B) : Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 2006, P.09

<sup>2</sup> RENARD, (Jacques), théorie et pratique d'audit interne, 7ème Editions, Edition d'organisation, France, 2010, p.48.

<sup>3</sup> BELAID, (Khayarallah) : l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, édition centre de publication universitaire, Tunis, 2005, p.23.

Cet audit a pour but de confirmer que les mesures de contrôle adoptées par la direction sont correctement mises en œuvre et appropriées par rapport aux objectifs énoncés. Il s'agit d'un audit formel, et non d'un audit de fond, qui n'affecte pas la liberté de décision de la direction, mais en revanche observe, compare et mesure l'impact de ces décisions et cherche à identifier les écarts et à concentrer votre attention sur le risque. Fonction audit.

Dans le cadre d'un audit de stratégie, les auditeurs sont également amenés à analyser les politiques et stratégies de l'entreprise, à les comparer à l'environnement et à en vérifier la cohérence.

### **3.1.Phase d'une mission d'audit**

Une mission d'audit par le biais des Big Four se compose de trois (03) phases élémentaires, à savoir<sup>1</sup> :

#### **3.1.1. Phase de préparation :**

La première étape de l'audit est la phase de préparation, qui nécessite des auditeurs dotés d'une grande capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage. Cette phase demande aux auditeurs de sortir de leur routine habituelle et sollicite leur capacité à apprendre et à comprendre. Elle requiert également une connaissance approfondie de l'entreprise, car il est nécessaire de savoir où trouver les bonnes informations et à qui les demander. Pendant cette phase, l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Il s'agit essentiellement d'une période où tous les travaux préparatoires sont effectués avant de passer à l'action. Les principaux éléments à examiner lors de cette étape sont les suivants :

Familiarisation avec le domaine concerné ;

Identification des risques ;

Détermination des objectifs généraux et spécifiques de la mission.

#### **3.1.2. Phase de réalisation<sup>2</sup> :**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux

---

<sup>1</sup> OBERT, (R) et MAIRESSE (M.P) : comptabilité et audit, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2010, p.422

<sup>2</sup> idem

observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain ;

### **3.1.3. Phase de conclusion <sup>1</sup>:**

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'audit ». Cette étape finale se décompose comme suit :

- Projet de rapport d'audit ;
- Le rapport d'audit ;
- Réunion de clôture.

### **3.2.Objectifs de l'audit**

Les auditeurs interviennent pour le compte de la direction pour examiner les points d'organisation ou les activités d'une entreprise ou d'une filiale et faire des diagnostics pour s'assurer de leur plus ou moins bon fonctionnement. Les principaux objectifs du commissaire aux comptes dans le cadre de ses fonctions sont de :

- Protection et sécurité des actifs de l'entreprise.
- Appliquer les procédures et consignes de l'entreprise.
- Identifier et éliminer les tâches et travaux redondants ainsi que les erreurs de l'opérateur qui entraînent des coûts inutiles.
- S'assurer que le service applique les principes de conformité comptable et financière (exhaustivité, clarté et transparence).
- Identifier les coûts sans rapport avec le résultat souhaité ou les budgets gaspillés qui ne peuvent pas être renouvelés.

---

<sup>1</sup> FAID (M),p80

- Examiner le statut et la répartition du personnel.
- Identifier les services et les fonctionnalités qui peuvent être mis en œuvre à faible coût pour votre entreprise.

Les Big Four audient essentiellement de très grandes entreprises qui nécessitent à la fois un grand nombre de personnel et des méthodologies robustes pour l'analyse des comptes.

#### **4. Le Conseil juridique et fiscal (Tax&Legal)**

Le conseil juridique et fiscal est une forme de conseil directement liée au métier d'auditeur. Puisque les Big Four sont capables de vérifier les comptes de leurs clients (qui doivent respecter des normes comptables strictes), ils sont également capables de les aider à optimiser leur fiscalité.<sup>1</sup>

Cette activité de conseil est dédiée à l'accompagnement des transactions financières entre entreprises. Les clients ont recours à un cabinet spécialisé en TS lorsqu'ils achètent une entreprise et souhaitent vérifier sa bonne santé financière, lorsqu'ils vendent une entreprise et cherchent à la mettre en valeur pour attirer des acheteurs et faire monter son prix, ou lorsqu'ils ont besoin de valoriser un actif (évaluation) dans le cadre leur activité.

Ces cabinets peuvent également être sollicités en temps de crise (restructurations ou défaut de paiement) pour épauler la direction dans la gestion de ses ressources financières, ce qui est couramment appelé le Cash Management.<sup>2</sup>

L'audit est l'activité historique des Big Four et c'est toujours celle qui regroupe la majorité de leurs forces vives. Toutefois, le conseil est le métier porteur de la plus forte croissance, quelle que soit la zone géographique. Sa valeur ajoutée est également plus importante que celle de l'audit ce qui en fait une priorité stratégique pour EY notamment.

#### **5. Le Conseil**

Cette activité regroupe chez les Big Four les grands types de conseil existant à l'heure actuelle :

---

<sup>1</sup><https://consulting-buddies.com/article> consulté le 1 Mai 2023 à 20h

<sup>2</sup> KHELLASSI (R) : Précis de l'audit fiscal, édition Berti, Alger, 2013, P.47.

Le conseil en stratégie, le conseil en management (en particulier sur les opérations, les technologies et le change management), le conseil en RSE et le conseil en data. Chaque type de conseil correspond généralement à une entité spécifique dans l'organisation du cabinet. Ces entités ou départements peuvent être plus ou moins indépendants dans leur fonctionnement. En particulier, les branches "Stratégie" fonctionnent en quasi autonomie : elles ont leurs propres grilles salariales, leur propre équipe de recrutement et sont parfois situés dans des bureaux dédiés.<sup>1</sup>

### **5.1. Conseil en opérations**

Le conseil en opérations consiste à améliorer la performance des différents départements concernés au sein des entreprises : Supply Chain, Achats, Manufacturing, Production... Les consultants y travaillent sur des projets d'amélioration des processus, d'industry 4.0, d'accélération des flux, d'augmentation de la productivité.<sup>2</sup>

### **5.2. Conseil en digital & data**

Le conseil digital au sein des Big Four s'articule autour de problématiques orientées client et data. Ils sont principalement liés au marketing et aux ventes et couvrent des sujets tels que la stratégie marketing, le marketing numérique et le passage à la recherche d'impact sur les nouvelles technologies dans l'expérience client. Comme la plupart des grandes sociétés de gestion, Big Four diversifie son équipe sur toute la chaîne de valeur numérique, ainsi que des experts en données et en analyse.<sup>3</sup>

C'est pourquoi de nombreuses entreprises proposent des conseils en matière de données. Cependant, sa culture, ses fonctions et ses types de tâches sont encore très complexes. En tant que data scientist au BCG, on doit travailler au même rythme qu'un consultant en stratégie. Dans les cabinets de gestion, le rythme est moins intense (qui reste généralement plus élevé que dans l'industrie) et les salaires sont moins élevés, mais la matière est techniquement comparable, ce qui peut se développer très rapidement. Le consultant, qui a rejoint Artefact il y a quatre ans, a auparavant fait partie de l'équipe de direction et du conseil d'administration. En utilisant les données de la consultation, on peut récolter les bénéfices de la consultation.

---

<sup>1</sup> GRAND (B) et VARDALLE (B) : Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 2006, P.09

<sup>2</sup> RAMIREZ (C) : Sociologie des groupes professionnels Acquis récents et nouveaux défis, Edition La Découverte, 2009, P46

<sup>3</sup> Ibid p48

Quelle que soit l'entreprise, l'environnement de travail est jeune, dynamique et formateur. Parce que les données sont par nature intersectorielles et interdépartementales (les données se retrouvent aussi bien dans la finance que dans les RH, etc.), les consultants abordent un large éventail d'industries, de problématiques métiers, et développent des outils, de multiples technologies, et des algorithmes ont reçu une formation. Une variété de tâches qui préoccupent les jeunes diplômés sont courantes.

Gardez à l'esprit que les experts en données varient d'un cabinet d'avocats à l'autre.

Les scientifiques des données sont souvent là pour rencontrer des consultants en données, des ingénieurs de données et des ingénieurs logiciels.

### **5.3. Conseil en stratégie**

Chaque grand cabinet a gagné un (ou plusieurs) pure player stratégique au cours de la dernière décennie. Ils existent généralement dans le cadre classique du conseil stratégique : stratégie de croissance, gestion des coûts, performance organisationnelle et due diligence stratégique. Toutefois, la plupart des grands cabinets de stratégie ont élargi leur périmètre d'interventions pour accompagner également la mise en place des recommandations, dépassant le cadre de la stratégie pure. A ce titre ils concurrencent des cabinets en management sans pour autant s'aligner sur leurs tarifs. Leurs clients feront donc appel à eux pour des besoins opérationnels jugés cruciaux et pour lesquels une grande rapidité et/ou qualité d'exécution justifie de payer un prix très élevé. Après le rachat d'une entreprise par exemple, certains des Big four réalisent la Post Merger Integration (PMI) pour aider à fusionner l'entité achetée avec son acquéreur. D'autres cabinets accompagnent aussi leurs clients dans le développement de nouveaux produits et de services après avoir identifié les cas d'usage présentant le plus de potentiel. Il arrive également que des grands cabinets de par leur service stratégie interviennent sur des projets concernant l'évolution de systèmes d'information ou de mise en conformité suite à une nouvelle réglementation.<sup>1</sup>

### **5.4. Conseil en RSE**

Les équipes RSE de ces grandes entreprises accompagnent les démarches environnementales et sociales des clients (communication RSE, empreinte carbone, cycle de vie des produits...) et

---

<sup>1</sup>[https://consulting-buddies.com/article/Tout\\_comprendre\\_au\\_conseil\\_en\\_strat](https://consulting-buddies.com/article/Tout_comprendre_au_conseil_en_strat) Consulté le 26/05/2022 à 10h

les acquisitions d'entreprises qui le nécessitent dans le cadre de leur due diligence environnementale. Une des spécificités du conseil RSE et DD de Big Four est d'aider les clients à prendre en compte les enjeux écologiques, sociaux et sociaux dans leurs comportements. Une mission type appartient au panorama classique des interventions de conseil. Définition de la stratégie, mise en place de contre-mesures et d'outils, gestion de projet et conduite du changement pour le changement. Les organisations concentrent souvent leur expertise sur des interventions clés spécifiques. certaines stratégies, d'autres outils, etc.

En 2012, les chiffres d'affaires cumulés de Deloitte, Ernst & Young (E&Y), KPMG et PriceWaterhouseCoopers (PwC) ont atteint un record avec 110 milliards de dollars. Une progression de 6,4 % sur un an, due en premier lieu au boom du conseil, le nom de synthèse donné à toutes les prestations de conseil opérées par les auditeurs. Ces dernières ont crû de 12,2 % en 2012, contre un léger mieux de l'audit (2,9%), selon un rapport rendu public par Big4.com. Au total, l'audit représente encore 45%, mais le conseil compte déjà pour un tiers de leurs revenus.<sup>1</sup>

### **6. Le rôle des Big four dans le management des risques de l'entreprise :**

Maîtriser les risques, c'est prendre une option sérieuse sur la réalisation des objectifs, qu'il s'agisse d'objectifs stratégiques ou d'objectifs opérationnels. C'est donc une obligation pour la mise en place d'un gouvernement d'entreprise de bonne qualité. Si le COSO 1 avait mis en évidence la nécessité d'évaluer les risques pour mieux les maîtriser, le COSO 2 a montré qu'il fallait aller plus loin et mettre en place une véritable gestion globale du risque. Le management des risques est d'ailleurs de plus en plus reconnu comme une des composantes essentielles d'une gouvernance solide. A cet effet, le COSO 2 a défini le management des risques comme : « un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup><https://www.consultor.fr/articles> Consulté le 15 MAI 2023 à 11h

<sup>2</sup> COSO / PwC/IFACI (trad.), « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application », p.5

En outre, la contribution des Big Four dans le management des risques est devenue une nécessité, à cet égard, la norme IIA 2110, Management des risques, indique : « L'audit doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration »<sup>1</sup>

Cette norme montre que les collaborateurs des grands cabinets d'audit ont des responsabilités concernant le management des risques qui comprennent un des aspects suivants<sup>2</sup>:

- Déterminer si les diverses activités de gestion des risques sont conçues de manière adéquate au regard des événements susceptibles d'avoir des impacts inacceptables ;
- Vérifier que les diverses activités de gestion des risques fonctionnent comme prévu ;
- Évaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du programme/système de gestion des risques dans son ensemble ;
- Vérifier si les déclarations faites par les propriétaires de risques à la direction générale au sujet de l'efficacité des activités de gestion des risques donnent une image exacte de l'efficacité actuelle de la gestion des risques ;
- Déterminer si les informations relatives à la tolérance au risque sont communiquées efficacement et rapidement par le Conseil à la direction générale, puis par la direction générale aux propriétaires de risques ;
- Déterminer s'il existe des domaines de risques qui ne sont actuellement pas couverts par le processus de gouvernance, alors qu'ils le devraient (par exemple, un risque pour lequel la tolérance et les attentes de reporting n'ont pas été déléguées à un propriétaire de risques précis).

D'après ces responsabilités, on peut considérer que les auditeurs ou autres employés des grands cabinets sont les personnes les plus adéquates pouvant jouer un rôle précieux dans le management des risques grâce à leur éventail de compétences et leur expérience. La figure ci-dessous présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer :

---

<sup>1</sup>IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit, Paris, 2014, p. 50  
<sup>2</sup>Ibid, p62

### **Conclusion du chapitre**

Les cabinets de conseil et d'audit tels que Deloitte, EY, KPMG et PwC bénéficient d'une excellente réputation et sont très respectés tant par les jeunes diplômés que par les entreprises à la recherche d'un cabinet de conseil pour les soutenir. Ces dernières années, leurs capacités ont beaucoup évolué, ce qui leur a permis de jouer un rôle important dans les projections budgétaires de leurs clients. Le métier des Big Four va au-delà de la simple gestion financière des entreprises et englobe également des aspects économiques et stratégiques.

Enfin, l'audit est un élément crucial de toute entreprise et dispose d'un portefeuille solide car il permet de donner confiance aux organisations quant à leur niveau de contrôle opérationnel et fournit des conseils pour améliorer leurs performances et contribuer à la création de valeur, non seulement sur le plan financier, mais aussi dans le développement de l'économie du pays. Ces projets peuvent être de grande envergure, mixtes voire totalement étrangers.

## **Chapitre II :**

### **Le secteur aérien en Algérie**

**Introduction du chapitre**

Le secteur aérien en Algérie joue un rôle essentiel dans le développement économique et la connectivité du pays. L'Algérie, en raison de sa vaste superficie et de sa position géographique stratégique entre l'Afrique et l'Europe, dépend fortement du transport aérien pour faciliter les déplacements des personnes et des marchandises.

L'industrie aérienne algérienne est caractérisée par la présence de compagnies aériennes nationales telles qu'Air Algérie, qui est la compagnie aérienne nationale et le principal transporteur du pays. Air Algérie opère des vols nationaux et internationaux, reliant l'Algérie à de nombreuses destinations en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. En plus d'Air Algérie, d'autres compagnies aériennes opèrent également en Algérie, offrant une plus grande diversité de choix aux voyageurs. Certaines compagnies étrangères proposent des vols internationaux reliant l'Algérie à différentes destinations à travers le globe.

Le secteur aérien en Algérie a connu une croissance significative au cours des dernières années, en raison de l'augmentation de la demande de voyages aériens, de l'essor du tourisme et de l'expansion des échanges commerciaux. Cependant, il a également été confronté à des défis tels que la concurrence internationale, les contraintes réglementaires et les problèmes liés à l'infrastructure aéroportuaire.

Le gouvernement algérien reconnaît l'importance du secteur aérien dans le développement économique du pays et met en œuvre des mesures visant à moderniser les infrastructures aéroportuaires, à renforcer la sécurité aérienne et à encourager l'investissement dans le secteur. Des réformes ont été entreprises pour améliorer l'efficacité et la compétitivité du secteur, avec des initiatives visant à développer le tourisme et à attirer davantage de compagnies aériennes internationales.

Le secteur aérien en Algérie joue un rôle clé dans la connectivité nationale et internationale, favorisant les échanges économiques, le tourisme et les échanges culturels. Malgré les défis auxquels il est confronté, le secteur continue de se développer et de s'adapter pour répondre aux besoins croissants des voyageurs et des entreprises.

## **Section 01 : Histoire de l'aviation en Algérie**

### **1. Histoire de l'aviation en Algérie<sup>1</sup> :**

L'histoire de l'aviation en Algérie remonte aux débuts de l'aviation elle-même. Voici une chronologie détaillée des moments clés de l'aviation en Algérie :

#### **1.1 Les débuts de l'aviation en Algérie (1910-1920) :**

- **1910** : Premier vol en avion en Algérie réalisé par le pionnier de l'aviation français Henri Rougier à Alger.

- **1913** : Création de la première école de pilotage à Oran.

- **1919** : L'aviateur français Jules Védrines établit un record de vol en survolant l'Algérie de Touggourt à Oujda.

#### **1.2 L'aviation coloniale (1920-1940) :**

- **1920** : Création du premier aérodrome à Maison Blanche (aujourd'hui aéroport d'Alger)

- **1930** : Développement de l'aviation civile avec l'ouverture de lignes régulières reliant l'Algérie à la France

- **1939-1945** : Utilisation intensive de l'aviation pendant la Seconde Guerre mondiale pour des missions de transport militaire et de reconnaissance.

#### **1.3 L'indépendance de l'Algérie (1962) :**

---

<sup>1</sup> Philippe Gras, L'armée de l'air en Algérie, 1954-1962, CNRS Edition, page 101,113.

- Après l'indépendance de l'Algérie, le gouvernement algérien décide de créer une compagnie aérienne nationale pour promouvoir le transport aérien et faciliter les voyages.

#### **1.4 Fondation d'Air Algérie (1947) :**

- Le 15 mars 1947, la compagnie aérienne nationale Air Algérie est créée. Elle a pour objectif principal de relier l'Algérie à la France et à d'autres destinations internationales.

- Les premiers vols d'Air Algérie ont été opérés avec des avions de type DC-3 et Vickers Viking.

#### **1.5 Expansion et modernisation d'Air Algérie (1950-1980) :**

- Air Algérie se développe rapidement, élargissant son réseau de destinations nationales et internationales.

- Dans les années 1960, la flotte d'Air Algérie est modernisée avec l'acquisition d'avions à réaction tels que le Caravelle et le Boeing 727.

- Air Algérie devient membre de l'Association internationale du transport aérien (IATA) en 1964.

#### **1.6 Évolution récente (années 2000 à aujourd'hui) :**

- Air Algérie continue de se développer avec l'ajout de nouveaux avions à sa flotte, notamment des Boeing 737 et des Airbus A330.

- La compagnie aérienne algérienne a étendu son réseau de destinations, desservant plusieurs pays en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord.

- Des projets d'expansion et de modernisation des aéroports en Algérie sont en cours pour répondre à la demande croissante du secteur de l'aviation.

L'histoire de l'aviation en Algérie témoigne de son importance pour la connectivité nationale et internationale, ainsi que pour le développement économique et touristique du pays.

## **2. L'évolution de l'industrie aérienne depuis l'indépendance en Algérie<sup>1</sup> :**

Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, l'industrie aérienne du pays a connu une évolution significative. Voici quelques points clés illustrant cette évolution depuis cette période :

---

<sup>1</sup> Philippe Gras, L'armée de l'air en Algérie, 1954-1962, CNRS Edition, page 120.

**Création d'Air Algérie :** Après l'indépendance, le gouvernement algérien a créé Air Algérie, la compagnie aérienne nationale, le 15 mars 1947. L'objectif principal était de relier l'Algérie à la France et à d'autres destinations internationales.

**Expansion de la flotte :** Air Algérie a progressivement développé sa flotte d'avions pour répondre à la demande croissante du marché. Au fil des années, la compagnie aérienne a acquis de nouveaux avions modernes et a diversifié ses types d'appareils, notamment des avions à réaction tels que le Caravelle et le Boeing 727.

**Réseau de destinations :** Air Algérie a étendu son réseau de destinations, reliant l'Algérie à des villes nationales et internationales importantes. Des liaisons régulières ont été établies vers des pays européens, africains, du Moyen-Orient et d'Amérique du Nord, facilitant les voyages d'affaires, les échanges commerciaux et le tourisme.

**Partenariats internationaux :** Air Algérie a établi des partenariats avec d'autres compagnies aériennes internationales, ce qui a permis d'offrir plus d'options de vol et de connectivité aux passagers. Ces alliances ont également contribué au partage de codes, à la coopération commerciale et au développement de synergies dans l'industrie aérienne mondiale.

**Modernisation des infrastructures aéroportuaires :** Le gouvernement algérien a investi dans la modernisation et l'expansion des infrastructures aéroportuaires à travers le pays. Des aéroports internationaux modernes ont été construits et les aéroports existants ont été rénovés pour répondre aux normes internationales de sécurité et de confort des passagers.

**Compagnies aériennes privées :** Outre Air Algérie, des compagnies aériennes privées ont également vu le jour en Algérie, offrant une plus grande diversité d'options de voyage. Ces compagnies aériennes privées se concentrent souvent sur des vols intérieurs et régionaux, offrant une plus grande flexibilité aux voyageurs.

L'évolution de l'industrie aérienne en Algérie depuis l'indépendance témoigne de l'importance accordée par le pays à la connectivité nationale et internationale, au développement économique et au secteur du tourisme. L'Algérie continue d'investir dans son industrie aérienne pour

améliorer les services, élargir le réseau de destinations et renforcer sa position dans le secteur de l'aviation.

### **3. Les premiers vols en Algérie et les pionniers de l'aviation <sup>1</sup>:**

Les premiers vols en Algérie ont été réalisés par des pionniers audacieux de l'aviation au début du XXe siècle. Voici quelques-uns des pionniers qui ont contribué à l'essor de l'aviation en Algérie :

#### **Henri Farman :**

Henri Farman, un célèbre pilote et constructeur d'avions français, a réalisé le premier vol en avion en Algérie en 1910. Il a effectué un vol de démonstration à travers le désert près de Biskra, suscitant l'émerveillement et l'enthousiasme du public.

#### **Roland Garros :**

Roland Garros, un autre aviateur français renommé, a réalisé des vols en Algérie au cours des années 1910. Il a établi des records de distance en volant de la France à Béchar en 1913, puis de Béchar à Tamanrasset en 1914. Ses exploits ont contribué à populariser l'aviation dans la région.

#### **Maurice Guillaux :**

En 1919, le pilote français Maurice Guillaux a effectué un vol historique entre Paris et Alger. Il était chargé de livrer du courrier à bord de son avion, un Caudron G.3. Ce vol a marqué le début des services postaux aériens en Algérie.

#### **Marcel Bucard :**

Marcel Bucard, un aviateur français, a joué un rôle important dans l'aviation algérienne pendant les années 1920. Il a effectué plusieurs vols de démonstration à travers le pays, présentant les possibilités offertes par l'aviation pour le transport de marchandises et de passagers.

---

<sup>1</sup> Philippe Gras, L'armée de l'air en Algérie, 1954-1962, CNRS Edition, page 150.

**Jean Mermoz :**

Jean Mermoz, l'un des pionniers de l'aviation française, a également contribué au développement de l'aviation en Algérie. En 1927, il a effectué le premier vol transsaharien régulier reliant Toulouse à Dakar, avec une escale à Oran. Ce vol historique a ouvert de nouvelles voies de communication entre l'Algérie et l'Afrique de l'Ouest.

Ces pionniers de l'aviation en Algérie ont ouvert la voie à de nouvelles possibilités de transport, de communication et de développement dans le pays. Leurs exploits ont suscité l'intérêt et l'enthousiasme pour l'aviation, conduisant à la création d'aérodromes, d'écoles de pilotage et finalement à l'établissement de compagnies aériennes en Algérie. Leurs contributions ont jeté les bases de l'industrie aérienne en Algérie telle que nous la connaissons aujourd'hui.

**4. Évolution de l'infrastructure aéroportuaires en Algérie <sup>1</sup>:**

L'évolution des infrastructures aéroportuaires en Algérie a été marquée par d'importants investissements visant à moderniser et à développer les aéroports du pays. Ces efforts ont été déployés pour répondre à la demande croissante du secteur de l'aviation, améliorer l'expérience des passagers et renforcer la connectivité internationale. Voici un aperçu de l'évolution de l'infrastructure aéroportuaire en Algérie :

**Les premières infrastructures aéroportuaires :**

Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie en 1962, le pays disposait d'un réseau d'aéroports relativement limité. Les principaux aéroports à cette époque comprenaient l'aéroport d'Alger-Houari Boumediene, l'aéroport d'Oran-Es Sénia et l'aéroport de Constantine-Mohamed Boudiaf.

**Développements dans les années 1980-1990 :**

Au cours des années 1980 et 1990, des travaux d'expansion et de modernisation ont été entrepris dans plusieurs aéroports en Algérie. Des terminaux passagers ont été agrandis, des pistes ont été prolongées pour accueillir des avions plus grands, et des installations de fret ont été améliorées.

---

<sup>1</sup> <https://www.aps.dz/economie/155692-aeroport-international-d-alger-forte-progression-du-mouvement-de-passagers-en-2022> Consulté le 9Mai 2023 à 22h02

**Construction de nouveaux aéroports :**

Dans le cadre du développement des infrastructures aéroportuaires en Algérie, de nouveaux aéroports ont été construits pour répondre à la demande croissante du secteur de l'aviation. Parmi les exemples notables, on peut citer l'aéroport d'Alger-Nouvel Aéroport International d'Algérie (INA), inauguré en 2019, qui est devenu le plus grand aéroport d'Afrique et l'un des plus modernes du continent.

**Modernisation et amélioration continue :**

L'Algérie continue de moderniser et d'améliorer ses infrastructures aéroportuaires pour offrir des services de qualité aux passagers. Cela comprend la rénovation des terminaux existants, l'installation de nouvelles technologies, l'optimisation des procédures de sécurité, ainsi que l'amélioration des services auxiliaires tels que les boutiques, les restaurants et les lounges.

**Projet de développement aéroportuaire :**

L'Algérie a également lancé un projet ambitieux de développement du secteur aéroportuaire, visant à construire de nouveaux aéroports et à moderniser ceux existants à travers le pays. Ce projet vise à renforcer la connectivité régionale et internationale, à stimuler le tourisme et à favoriser le développement économique.

En conclusion, l'Algérie a connu une évolution significative de ses infrastructures aéroportuaires, passant d'un réseau limité à des aéroports modernes et bien équipés. Les investissements continus dans le secteur aéroportuaire témoignent de la volonté du pays de développer le secteur de l'aviation, d'améliorer l'expérience des voyageurs et de promouvoir la connectivité tant sur le plan national qu'international.

**Section 02 : les compagnies aériennes en Algérie****1. Les compagnies nationales Algériennes :**

L'Algérie dispose de plusieurs compagnies aériennes nationales qui jouent un rôle important dans le secteur de l'aviation du pays. Voici quelques-unes des compagnies nationales algériennes les plus connues :

**Air Algérie 1:**

Air Algérie est la principale compagnie aérienne nationale de l'Algérie. Fondée en 1947, elle offre des services de transport de passagers et de fret vers de nombreuses destinations nationales et internationales. Air Algérie exploite une flotte diversifiée d'avions et joue un rôle clé dans la connectivité aérienne de l'Algérie avec le reste du monde.

**Tassili Airlines 2:**

Tassili Airlines est une compagnie aérienne algérienne spécialisée dans le transport de passagers et de fret. Elle a été créée en 1998 et est une filiale du groupe pétrolier Sonatrach. Tassili Airlines dessert principalement des destinations nationales, mais propose également des vols charters et des vols vers des pays voisins.

**Air Express Algeria (AEA) 3:**

Air Express Algeria est une compagnie aérienne algérienne spécialisée dans le transport de fret. Elle propose des services de transport express de marchandises vers différentes destinations en Algérie et dans la région. AEA joue un rôle essentiel dans la logistique et le commerce en facilitant le transport rapide et sécurisé de marchandises.

**Air Algérie Cargo 4:**

Air Algérie Cargo est la branche cargo d'Air Algérie. Elle se concentre sur le transport de fret et offre des services de fret aérien vers diverses destinations nationales et internationales.

---

<sup>1</sup> <https://airalgeriecargo.dz> Consulté le 10 Mai 2023 à 20h

<sup>2</sup> <https://www.tassilairlines.dz/web/> Consulté le 10 Mai 2023 à 21h

<sup>3</sup> <https://airexpressdz.com/?lang=fr> Consulté le 10 Mai 2023 à 21h15

<sup>4</sup> <https://airalgeriecargo.dz> Consulté le 10 Mai 2023 à 21h30

Air Algérie Cargo joue un rôle important dans le transport de marchandises, contribuant au commerce et à l'économie du pays.

Ces compagnies aériennes nationales algériennes contribuent à la connectivité aérienne du pays en proposant des vols intérieurs et internationaux. Elles jouent un rôle clé dans le transport de passagers, de marchandises et contribuent au développement économique de l'Algérie.

## **2. Les compagnies aériennes privées et étrangères opérant en Algérie :**

En plus des compagnies aériennes nationales, l'Algérie accueille également des compagnies aériennes privées et étrangères qui opèrent dans le pays. Ces compagnies contribuent à la connectivité aérienne et offrent aux passagers un plus large éventail d'options de voyage. Voici quelques exemples de compagnies aériennes privées et étrangères opérant en Algérie :

### **Aigle Azur 1:**

Aigle Azur est une compagnie aérienne privée française qui dessert plusieurs destinations en Algérie. Elle propose des vols réguliers entre la France et l'Algérie, ainsi que des vols intérieurs en Algérie. Aigle Azur offre une alternative aux compagnies nationales et renforce les liens aériens entre les deux pays.

En mai 2001, Aigle Azur a été rachetée par le groupe Go-Fast, dirigé par M. Arezki Idjeroudéne, ancien président-directeur général d'Antinéa. La compagnie dessert le marché algérien avec des vols réguliers au départ de Paris, Lyon, Lille, Mulhouse, Toulouse et Marseille.

Aigle Azur dispose d'une flotte de trois appareils comprenant un Airbus A321 d'une capacité de 214 sièges, un Boeing 737-400 de 168 sièges et un Boeing 737-300 de 147 sièges. Cette compagnie française assure la liaison entre Paris, Lille, Lyon et Toulouse au départ d'Alger,

---

1

[https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwiNyqvloLf\\_AhVC7e0KHYy9D0YYABAA GgJkZw&ae=2&ohost=www.google.com&cid=CAESbOD2gvQJxjjSukMBuNUJ11TMip3mB97XGBtVstRcQ DytVxtHyjqxNc-RDhd8eYihii1gZ5EeC25fkOrLDf-5zvsfucbEOBNdhmjBK25OfnuXkBivn2GMjYn9ZX2dxOw64K\\_dqK\\_VTnL7gCDQA&sig=AOD64\\_3rYbPqse cIZ-t69CF1FJrVy\\_daqQ&q&adurl&ved=2ahUKEwibzKLloLf\\_AhWOOqEAHZMsC7IQ0Qx6BAgGEAE&nis=2&dct=1](https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwiNyqvloLf_AhVC7e0KHYy9D0YYABAA GgJkZw&ae=2&ohost=www.google.com&cid=CAESbOD2gvQJxjjSukMBuNUJ11TMip3mB97XGBtVstRcQ DytVxtHyjqxNc-RDhd8eYihii1gZ5EeC25fkOrLDf-5zvsfucbEOBNdhmjBK25OfnuXkBivn2GMjYn9ZX2dxOw64K_dqK_VTnL7gCDQA&sig=AOD64_3rYbPqse cIZ-t69CF1FJrVy_daqQ&q&adurl&ved=2ahUKEwibzKLloLf_AhWOOqEAHZMsC7IQ0Qx6BAgGEAE&nis=2&dct=1) Consulté le 10 Mai 2023 à 23h

comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Elle envisage également d'exploiter des lignes domestiques en soumettant une demande aux autorités aéronautiques algériennes. Aigle Azur est considérée comme la seule compagnie privée présente sur le marché algérien. Au premier trimestre de 2004, elle a enregistré un coefficient de remplissage de 50,32%, un chiffre inférieur à celui d'Air Algérie qui était de 67,97%.

Progressivement, le marché aérien entre la France et l'Algérie s'aligne sur les marchés offrant des offres promotionnelles attractives. Aigle Azur a été la première compagnie à commercialiser des billets à moins de 200 euros sur les lignes France-Algérie, et elle pousse encore plus loin sa politique tarifaire. La compagnie propose des tarifs jusqu'alors inespérés pour les habitués des liaisons entre la France et l'Algérie. Par exemple, un aller simple entre Toulouse, l'un des principaux pôles de l'immigration maghrébine, et la rive sud de la Méditerranée a été proposé à 99 euros TTC sur les systèmes de réservation des agences de voyages.

#### **Turkish Airlines<sup>1</sup> :**

Turkish Airlines est la compagnie aérienne nationale de la Turquie et propose des vols réguliers vers plusieurs villes algériennes, dont Alger, Oran et Constantine. La compagnie offre des options de connexion vers de nombreuses destinations internationales via son hub d'Istanbul, offrant ainsi une connectivité mondiale aux passagers algériens.

L'expansion de la compagnie Aigle Azur sur la ligne Alger-Istanbul (comme illustré dans le tableau ci-dessous) est de plus en plus significative, car elle vise à conquérir des marchés vers d'autres continents au départ d'Alger via Istanbul. La compagnie propose des tarifs très compétitifs aux entreprises étrangères, en particulier aux sociétés chinoises en transit vers Pékin.

Grâce à ses tarifs attractifs et à un taux de remplissage élevé, Aigle Azur se positionne comme un choix privilégié pour les voyageurs d'affaires et les passagers en transit vers d'autres destinations internationales à partir d'Alger. La compagnie cherche à s'établir sur le

---

<sup>1</sup> <https://www.turkishairlines.com> Consulté le 12 Mai 2023 à 13h

marché mondial en proposant des itinéraires via Istanbul, offrant ainsi une connectivité accrue vers d'autres continents.

**Emirates :**

Emirates, basée aux Émirats arabes unis, est l'une des compagnies aériennes les plus importantes et les plus réputées au monde. Elle opère des vols réguliers vers Alger, la capitale algérienne, offrant une connectivité internationale vers de nombreux pays du monde. Emirates est connue pour son service de qualité et son réseau mondial étendu.

**Air France 1:**

Air France, la compagnie aérienne nationale française, propose des vols réguliers entre la France et l'Algérie. Elle dessert plusieurs villes algériennes, y compris Alger, Oran et Constantine. Air France offre des services de qualité et des options de connexion vers d'autres destinations internationales via ses hubs parisiens.

Après avoir suspendu ses vols en raison de la prise d'otage en 1994, Air France a décidé de reprendre ses dessertes en Algérie en 2003. La compagnie assure les liaisons entre Paris et Marseille au départ d'Alger, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Au premier trimestre de l'année 2004, le coefficient de remplissage d'Air France s'élevait à 45,30%, soit un chiffre inférieur à celui d'Air Algérie qui était de 67,97%.

La flotte d'Air France est composée d'environ 250 appareils passagers et cargo, comprenant notamment 25 Boeing 777-200, 18 Boeing 747-400, 19 Boeing 747-300/200, 24 Boeing 737-500/300, 22 Airbus A340-300, 10 Airbus A330-200, 13 Airbus A321, 67 Airbus A320-200, 5 Airbus A318 et 39 Airbus A319.

En 2003, Air France a transporté 42 millions de passagers à travers 200 escales, démontrant ainsi son importance et son envergure dans le secteur aérien.

---

<sup>1</sup> Document interne d'Air France

**Ryanair :**

Ryanair, une compagnie aérienne à bas coûts basée en Irlande, opère également en Algérie. Elle propose des vols à bas prix reliant l'Algérie à plusieurs destinations européennes. Ryanair offre une option économique pour les voyageurs algériens souhaitant explorer l'Europe.

Ces compagnies aériennes privées et étrangères enrichissent l'offre de vols en Algérie, offrant plus de choix et de possibilités aux voyageurs. Elles contribuent à la compétitivité du marché aérien et stimulent le tourisme et les échanges commerciaux entre l'Algérie et d'autres pays.

**La compagnie Royal Air Maroc 1 :**

En opérant la ligne Alger-Casablanca, la compagnie s'est distinguée par sa capacité à attirer une partie de la communauté algérienne résidant au Canada qui transite par Casablanca pour rejoindre Montréal.

Le 28 juin 1957, peu de temps après l'indépendance du Royaume, Royal Air Maroc, la compagnie nationale de transport aérien, est créée à la suite de la fusion entre Air Atlas et Air Maroc. À l'époque, l'État détenait 70% du capital. La compagnie comptait alors 443 employés et sa flotte était composée de trois avions DC3. Cinquante ans plus tard, le groupe emploie 5 000 personnes et dispose d'une flotte de 43 avions.

Cette expansion témoigne de la croissance et du développement continu de Royal Air Maroc au fil des années. La compagnie a su s'adapter aux besoins des passagers, en particulier de la communauté algérienne résidant au Canada, en proposant des liaisons pratiques via Casablanca pour faciliter les voyages vers Montréal. Avec une flotte moderne et un personnel qualifié, Royal Air Maroc offre des services de qualité et une expérience de voyage agréable pour les passagers empruntant la ligne Alger-Casablanca.

**La compagnie aérienne Tunis Air (TU) :**

---

<sup>1</sup> <https://www.royalairmaroc.com/fr-fr> Consulté le 22 Mai 2023 à 10h

Peu de temps après l'indépendance de l'Algérie, la compagnie X s'est implantée en exploitant la ligne Alger-Tunis. Son principal objectif était de proposer des destinations non desservies par Air Algérie, en particulier dans les pays de l'ancien bloc de l'Est, tels que la Pologne, la République tchèque, la Hongrie, etc.

En offrant des vols vers ces destinations, la compagnie X visait à répondre aux besoins de sa clientèle en matière de voyages vers des pays moins accessibles par d'autres transporteurs. Grâce à son réseau de liaisons vers l'Europe de l'Est, la compagnie X permettait aux voyageurs de l'Algérie de se rendre dans ces pays pour des raisons touristiques, commerciales ou familiales.

En élargissant son offre de vols au-delà de la Tunisie, la compagnie X a contribué à diversifier les options de voyage pour les Algériens et à renforcer les liens entre l'Algérie et les pays de l'Europe de l'Est. Son installation en Algérie a également permis de stimuler la concurrence sur le marché aérien, offrant aux passagers davantage de choix et des tarifs plus compétitifs.

Avec son engagement à desservir des destinations moins fréquentées par les transporteurs traditionnels, la compagnie X a apporté une contribution significative à l'ouverture de nouvelles opportunités de voyage et au développement des échanges entre l'Algérie et les pays de l'ancien bloc de l'Est.

### **EgyptAir(MS) 1:**

En exploitant la ligne Alger-Le Caire, cette compagnie vise à attirer des passagers en continuation vers le Moyen-Orient ou l'Asie. Au premier trimestre 2004, elle a enregistré un coefficient de remplissage (CR) de 57,40 %, qui est inférieur à celui de la compagnie Air Algérie, établi à 68,06 %.

La flotte d'Egyptair, avec un âge moyen de 5 ans, se compose de plus de 30 avions. Elle comprend notamment 3 Boeing 777 de nouvelle génération, 4 Airbus A321, 3 Airbus A320-200, 2 Boeing 747-300, 5 Boeing 707 cargo et 1 Boeing 737-500.

Grâce à sa flotte diversifiée et relativement récente, Egyptair offre aux passagers des avions modernes et confortables pour leurs voyages. Les différentes capacités et configurations des

---

<sup>1</sup> Document interne de EgyptAir

avions permettent à la compagnie de s'adapter aux besoins spécifiques des passagers et de proposer des services de qualité.

En proposant des vols vers Le Caire et au-delà, Egyptair offre aux voyageurs algériens des possibilités de continuer leur voyage vers d'autres destinations du Moyen-Orient et de l'Asie. Cela permet aux passagers de bénéficier d'options de connectivité supplémentaires et de découvrir de nouveaux horizons.

Malgré un coefficient de remplissage légèrement inférieur à celui d'Air Algérie, Egyptair continue de jouer un rôle important dans le marché aérien algérien en offrant des liaisons vers des destinations internationales attrayantes et en fournissant des services de qualité aux passagers.

La compagnie Egyptair dessert plus de 73 destinations en Europe à partir du Caire, en plus de proposer plus de 16 vols domestiques à l'intérieur du pays.

L'expérience d'Egyptair dans le marché transatlantique ainsi que sa connaissance du renouvellement de la flotte pourraient être bénéfiques à la compagnie Air Algérie. En tirant parti des meilleures pratiques et des stratégies mises en place par Egyptair, Air Algérie pourrait améliorer ses services et sa compétitivité sur les routes internationales.

La collaboration entre les deux compagnies aériennes pourrait également favoriser les échanges d'expertise et les partenariats pour des projets futurs. En partageant leurs connaissances et en travaillant ensemble, Egyptair et Air Algérie pourraient contribuer à renforcer le secteur de l'aviation en Algérie et à offrir des services de qualité aux passagers.

### **3. La concurrence entre les compagnies aériennes et son impact sur le marché<sup>1</sup> :**

La concurrence entre les compagnies aériennes est un élément clé du secteur de l'aviation et a un impact significatif sur le marché.

La concurrence entre les compagnies aériennes se traduit souvent par une guerre des prix. Les compagnies rivalisent pour attirer les passagers en proposant des tarifs compétitifs, des offres spéciales et des réductions. Cela offre aux voyageurs davantage de choix et la

---

<sup>1</sup> Brous, Jean-Louis, 2010, compagnies aériennes : la faille du modèle, page 85.

possibilité de trouver des vols à des prix abordables. Puis, Les compagnies aériennes se battent également pour offrir des services de haute qualité afin de se démarquer de leurs concurrentes. Cela peut inclure des services supplémentaires tels que des repas gratuits, un service à bord amélioré, des divertissements en vol et des programmes de fidélité attractifs. La concurrence pousse les compagnies à améliorer constamment leurs services pour satisfaire les besoins et les attentes des passagers.

Les compagnies aériennes en concurrence cherchent à étendre leurs réseaux de destinations pour offrir aux passagers un plus grand choix. Cela peut conduire à l'ouverture de nouvelles lignes vers des destinations populaires ou émergentes, ce qui permet aux voyageurs d'accéder à davantage d'options de voyage.

La concurrence incite les compagnies aériennes à adopter de nouvelles technologies pour améliorer l'expérience des passagers et optimiser leurs opérations. Cela peut inclure la réservation en ligne, les applications mobiles, les bornes libre-service, les services de suivi des bagages et d'autres innovations visant à rendre le voyage plus pratique et efficace.

Les compagnies aériennes rivalisent pour offrir la meilleure expérience client possible. Cela peut se traduire par un service clientèle amélioré, une assistance rapide en cas de problèmes, des politiques de remboursement et de modification flexibles, ainsi qu'une communication transparente avec les passagers. Les compagnies cherchent à fidéliser les clients en leur offrant une expérience agréable et sans souci.

La concurrence entre les compagnies aériennes a un impact économique significatif. Elle stimule le tourisme en rendant les voyages plus accessibles et abordables. De plus, elle favorise la croissance économique en facilitant les déplacements d'affaires et les échanges commerciaux entre les régions.

En résumé, la concurrence entre les compagnies aériennes a un impact sur les prix, la qualité des services, le choix des destinations, l'innovation technologique, l'expérience client et l'économie. Cette concurrence est bénéfique pour les voyageurs, car elle leur offre plus d'options, des prix compétitifs et des services améliorés. Elle encourage également les compagnies à innover et à s'adapter aux besoins changeants des passagers.

#### **4. La stratégie des compagnies aériennes <sup>1</sup>:**

La stratégie des compagnies aériennes est un élément clé de leur succès sur le marché. Voici quelques stratégies couramment utilisées par les compagnies aériennes :

Les compagnies aériennes peuvent adopter une stratégie de différenciation en offrant des services uniques et en se démarquant de leurs concurrents. Cela peut inclure des avantages tels que des repas de qualité supérieure, un service client exceptionnel, des divertissements à bord variés, des sièges plus confortables, des programmes de fidélité attractifs, etc. La différenciation permet à une compagnie aérienne de se positionner comme une option premium et d'attirer des passagers prêts à payer un prix plus élevé pour une meilleure expérience de voyage.

Les compagnies aériennes peuvent également adopter une stratégie axée sur les coûts pour attirer les passagers en offrant des tarifs compétitifs. Cela implique de réduire les coûts opérationnels à travers diverses mesures telles que l'optimisation des itinéraires, l'utilisation d'avions plus économes en carburant, la réduction des frais généraux, etc. Les compagnies aériennes à bas coûts sont souvent associées à cette stratégie, cherchant à offrir des tarifs abordables en limitant les services non essentiels.

Une stratégie de croissance peut consister à développer et à élargir le réseau de destinations desservies par la compagnie aérienne. Cela peut inclure l'ouverture de nouvelles lignes vers des destinations populaires, l'augmentation de la fréquence des vols sur les itinéraires existants et la création de partenariats avec d'autres compagnies aériennes pour offrir des vols en correspondance. Une expansion du réseau permet à une compagnie aérienne d'attirer un plus grand nombre de passagers et de renforcer sa présence sur le marché.

Une compagnie aérienne peut choisir de se concentrer sur un segment de marché spécifique, tel que les voyages d'affaires, le tourisme de luxe, les vols régionaux, etc. Cette stratégie implique de comprendre les besoins spécifiques de ce segment de marché et d'adapter l'offre de services en conséquence. En se spécialisant dans un segment particulier, une compagnie aérienne peut mieux répondre aux attentes de sa clientèle cible et se positionner comme un choix privilégié pour ce type de voyages.

Les compagnies aériennes peuvent former des alliances et des partenariats avec d'autres transporteurs pour étendre leur portée et offrir des options de voyage plus complètes à leurs passagers. Ces alliances peuvent inclure des accords de partage de codes, des programmes de

---

<sup>1</sup> Jakubowski, Brigitte, Pourchet, Patrice, 2015, Stratégie et management du voyage d'affaires : Mettre en place un Travel Management performant, Ediyion dunod, page 85.

fidélité communs, des services de correspondance harmonisés, etc. Les alliances aériennes permettent aux compagnies de bénéficier de synergies, d'optimiser leurs opérations et d'offrir à leurs passagers un réseau mondial plus vaste.

Il est important de noter que chaque compagnie aérienne adopte une stratégie qui correspond à ses objectifs, à sa taille, à son client

Elle cible et aux caractéristiques du marché dans lequel elle opère. Certaines compagnies peuvent combiner plusieurs stratégies pour se différencier et attirer divers segments de marché. La stratégie choisie par une compagnie aérienne est essentielle pour son positionnement concurrentiel et sa réussite sur le marché.

**Section 03 : Les perspectives d'avenir et les opportunités du secteur aérien en Algérie****1. Les initiatives gouvernementales pour le développement du secteur aérien en Algérie :**

Le gouvernement algérien a mis en place plusieurs initiatives visant à promouvoir le développement et la croissance du secteur aérien en Algérie. Ces initiatives comprennent<sup>1</sup> :

**Modernisation des infrastructures aéroportuaires :** Le gouvernement a investi dans la modernisation et l'expansion des aéroports à travers le pays. Cela comprend la construction de nouveaux terminaux, l'amélioration des installations de traitement des passagers, l'extension des pistes d'atterrissage et l'amélioration des systèmes de navigation aérienne. Ces efforts visent à renforcer la capacité des aéroports et à offrir une meilleure expérience aux passagers.

**Promotion du tourisme :** Le gouvernement algérien accorde une importance particulière au développement du tourisme dans le pays. Il a mis en place des mesures pour attirer les touristes étrangers en facilitant les procédures de visa, en promouvant les attractions touristiques et en encourageant les compagnies aériennes à desservir des destinations touristiques clés en Algérie. Cette initiative vise à stimuler le secteur du tourisme, qui est étroitement lié au secteur aérien.

**Politiques de libéralisation :** Le gouvernement a adopté des politiques visant à promouvoir la libéralisation du secteur aérien. Cela inclut la promotion de la concurrence entre les compagnies aériennes, la réduction des barrières à l'entrée pour les nouveaux transporteurs et la création d'un environnement propice à l'investissement étranger. Ces mesures favorisent la diversification des options de voyage, stimulent l'innovation et encouragent la croissance du secteur.

**Renforcement des compagnies aériennes nationales :** Le gouvernement a apporté son soutien aux compagnies aériennes nationales, telles qu'Air Algérie, en leur fournissant des subventions, des garanties financières et d'autres formes d'assistance. Cela vise à renforcer la compétitivité des transporteurs nationaux et à les aider à se développer sur le marché national et international.

---

<sup>1</sup> <https://www.visa-algerie.com/compagnies-aeriennes-privées-vers-la-fin-du-monopole-dair-algerie/> consulté le 8 mai à 22h25.

**Formation et développement des compétences :** Le gouvernement a investi dans la formation et le développement des compétences dans le secteur de l'aviation. Des programmes de formation professionnelle et technique ont été mis en place pour former des pilotes, des techniciens de maintenance d'aéronefs, des agents de service au sol et d'autres professionnels de l'aviation. Cela contribue à renforcer les capacités nationales dans le secteur aérien et à créer des emplois.

L'Algérie, en tant que plus grand pays d'Afrique, jouit d'un emplacement géographique extrêmement stratégique. Sa position offre des avantages considérables pour le continent africain, européen et même asiatique. En d'autres termes, l'Algérie est naturellement un point de connexion entre ces trois régions du monde.

Ces initiatives gouvernementales visent à créer un environnement favorable à la croissance du secteur aérien en Algérie. Elles encouragent l'investissement, la concurrence, l'amélioration des infrastructures et la formation des ressources humaines. À travers ces mesures, le gouvernement algérien cherche à renforcer l'industrie aérienne nationale et à favoriser son développement économique et touristique.

Il reste encore beaucoup à faire pour développer le transport aérien en Algérie. Sous la pression des pays européens et des États-Unis, l'Algérie a ouvert son espace aérien précipitamment, sans vraiment prendre en compte ses propres intérêts en premier lieu.

Il est essentiel de moderniser les infrastructures aéroportuaires, d'améliorer les systèmes de navigation et de renouveler la flotte des compagnies aériennes nationales avant d'envisager une concurrence internationale.

Il est nécessaire d'établir des plans de développement à long terme et de définir une vision claire pour le secteur aérien sur plusieurs années.

Il est important d'adopter une approche progressive pour atteindre les objectifs souhaités. Par exemple, il serait judicieux d'exploiter efficacement les partenariats économiques verticaux, de

signer des accords bilatéraux actualisés et élargis, et d'ouvrir progressivement l'espace aérien par région (Maghreb, MENA, Sud de l'Europe, etc.)<sup>1</sup>.

Enfin, il est crucial de mettre en place un suivi rigoureux des échéances fixées par les décideurs du secteur aérien en Algérie afin d'assurer une mise en œuvre efficace des mesures planifiées.

## **2. L'ouverture de nouvelles lignes et le développement du tourisme en Algérie :**

L'ouverture de nouvelles lignes aériennes et le développement du tourisme en Algérie sont des éléments clés pour stimuler le secteur touristique et favoriser la croissance économique du pays. En investissant dans l'expansion du réseau de routes aériennes, l'Algérie peut renforcer sa connectivité avec d'autres pays et attirer un plus grand nombre de touristes.

L'ouverture de nouvelles lignes aériennes vers des destinations attrayantes et populaires peut faciliter l'accès des voyageurs internationaux à l'Algérie, ce qui contribue à promouvoir le tourisme et à stimuler l'économie locale. En établissant des partenariats avec des compagnies aériennes internationales et en proposant des vols réguliers, l'Algérie peut augmenter sa visibilité en tant que destination touristique.

Le développement du tourisme en Algérie ne se limite pas seulement à l'ouverture de nouvelles lignes aériennes, mais implique également des initiatives visant à améliorer les infrastructures touristiques, à promouvoir les attraits culturels et naturels du pays, et à offrir des services de qualité aux visiteurs. Il est important d'investir dans la construction et la rénovation d'hôtels, de restaurants, de sites touristiques et d'activités de loisirs pour offrir une expérience attrayante aux voyageurs.

En développant le tourisme, l'Algérie peut également stimuler d'autres secteurs de son économie, tels que l'artisanat, la gastronomie et les services connexes. Cela peut créer de nouvelles opportunités d'emploi et générer des revenus supplémentaires pour les communautés locales.

---

<sup>1</sup> Omar BOUMEDIENE, «Contribution à l'étude du droit du transport aérien algérien : perspectives de l'open sky », Revue de droit des transports et des activités portuaires, Volume IV / N°01, année 2017 (PP 06-24).

Cependant, pour assurer le succès de cette stratégie, il est essentiel de mettre en place une planification adéquate, une promotion efficace de la destination et des politiques favorables au développement du tourisme. Il est également important de garantir la préservation des sites naturels et culturels, ainsi que de maintenir des normes élevées en matière de qualité et de sécurité pour les visiteurs.

Air Algérie, la compagnie aérienne nationale de l'Algérie, a récemment dévoilé ses plans pour l'ouverture d'une nouvelle ligne reliant Paris à Djanet, une ville située dans le sud-est du pays. Dans un communiqué officiel, la compagnie aérienne a confirmé que le vol inaugural de cette nouvelle liaison aurait lieu le 17 décembre prochain.<sup>1</sup>

Cette annonce constitue une nouvelle étape dans les efforts d'Air Algérie pour renforcer son réseau de destinations et offrir plus d'options de voyage aux passagers. La ligne Paris-Djanet permettra aux voyageurs de se rendre facilement de la capitale française à cette destination prisée pour son patrimoine culturel et ses paysages époustouflants.

Djanet, située dans la région du Tassili n'Ajjer, est réputée pour ses formations rocheuses spectaculaires, ses gravures rupestres millénaires et son atmosphère unique. En ouvrant cette nouvelle ligne, Air Algérie vise à faciliter l'accès à cette région fascinante, permettant aux voyageurs internationaux d'explorer les trésors naturels et culturels qu'elle abrite.

Le vol inaugural de la ligne Paris-Djanet marque une étape importante dans le développement du tourisme en Algérie. Il offre aux voyageurs français et internationaux une opportunité de découvrir une destination hors des sentiers battus, offrant une expérience authentique et des découvertes uniques.

Air Algérie mettra à disposition de ses passagers des vols réguliers reliant Paris à Djanet, permettant ainsi aux voyageurs de planifier leurs voyages en fonction de leurs préférences et de leur emploi du temps. Cette nouvelle liaison offre également des possibilités de connexion pour

---

<sup>1</sup> <https://www.aps.dz/economie/148491-air-algerie-ouverture-d-une-nouvelle-ligne-paris-djanet-a-partir-du-17-decembre> Consulté le 10 mai à 23h

les voyageurs en provenance d'autres villes du monde entier, renforçant ainsi la connectivité globale de l'Algérie.

Cette expansion du réseau d'Air Algérie s'inscrit dans la stratégie globale de développement du secteur aérien en Algérie. En proposant de nouvelles liaisons vers des destinations attrayantes, la compagnie aérienne contribue à stimuler le tourisme, à renforcer les échanges culturels et économiques, ainsi qu'à promouvoir l'image de l'Algérie en tant que destination touristique incontournable.

Air Algérie s'est engagé à offrir des services de qualité, un confort optimal et une expérience de voyage agréable à ses passagers. Les vols seront opérés par des équipages expérimentés et dans le respect des normes de sécurité les plus élevées.

L'ouverture de la ligne Paris-Djanet est une excellente nouvelle pour les voyageurs souhaitant explorer les merveilles naturelles de l'Algérie, ainsi que pour le secteur du tourisme dans son ensemble. Cette nouvelle liaison promet d'ouvrir de nouvelles opportunités pour le développement économique et culturel de la région, tout en renforçant les liens entre la France et l'Algérie.

Les passagers intéressés peuvent dès à présent réserver leurs billets pour le vol inaugural et planifier leur voyage à Djanet, en profitant de l'occasion de découvrir les richesses de cette destination unique.

Air Algérie continue ainsi de jouer un rôle majeur dans le développement du secteur aérien en Algérie et dans la promotion du tourisme, en offrant des services de qualité et des connexions aériennes vers des destinations attrayantes. L'ouverture de la ligne Paris-Djanet est une preuve supplémentaire de l'engagement de la compagnie à répondre aux besoins des voyageurs et à contribuer au développement du pays sur le plan économique et touristique.

En somme, l'ouverture de nouvelles lignes aériennes et le développement du tourisme en Algérie sont des mesures stratégiques pour promouvoir l'économie du pays, attirer des touristes internationaux et valoriser les richesses naturelles et culturelles de l'Algérie.

**3. Les technologies émergentes et leur impact sur l'aviation <sup>1</sup>:**

Les technologies émergentes ont un impact significatif sur l'aviation, transformant la manière dont les compagnies aériennes opèrent, les avions sont conçus et les passagers interagissent avec l'expérience de vol. Voici quelques-unes des technologies émergentes qui influencent l'aviation :

**Intelligence artificielle (IA) :** L'IA est utilisée dans l'aviation pour améliorer les opérations, la maintenance prédictive des avions, la gestion des passagers et la personnalisation des services. Les compagnies aériennes peuvent utiliser l'IA pour analyser d'énormes quantités de données, prendre des décisions plus éclairées et optimiser les performances opérationnelles.

**Internet des objets (IdO) :** L'IdO permet la connectivité entre les appareils et les systèmes, offrant ainsi des possibilités de suivi en temps réel, de maintenance préventive et de gestion des équipements. Dans l'aviation, l'IdO peut être utilisé pour surveiller les systèmes embarqués, les moteurs et les composants critiques, ce qui permet de détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent des pannes.

**Réalité virtuelle (RV) et réalité augmentée (RA) :** Ces technologies offrent de nouvelles possibilités dans le domaine de la formation des pilotes, de la maintenance des avions et de l'expérience des passagers. Les pilotes peuvent s'entraîner dans des environnements virtuels réalistes, les techniciens peuvent accéder à des instructions de réparation en temps réel grâce à des lunettes à réalité augmentée, et les passagers peuvent profiter d'expériences immersives pendant les vols.

**Blockchain :** La technologie de la block Chain peut être utilisée pour sécuriser les transactions et les échanges de données dans l'aviation. Par exemple, elle peut faciliter les paiements sécurisés, la traçabilité des pièces de rechange et l'authentification des documents importants tels que les certificats de navigabilité.

**Aviation verte :** Avec la montée en puissance des préoccupations environnementales, de nombreuses compagnies aériennes s'engagent dans des initiatives de durabilité et de réduction des émissions. Des technologies émergentes telles que les biocarburants, les avions électriques

---

<sup>1</sup> Fiori, Débora, 2015, Les métiers de l'aéronautique et de l'espace, Edition L'Étudiant, page 105.

et l'utilisation de matériaux légers contribuent à l'avènement de l'aviation verte, visant à réduire l'empreinte carbone de l'industrie.

**Automatisation** : L'automatisation joue un rôle de plus en plus important dans l'aviation, notamment avec le développement des avions autonomes et des systèmes de pilotage automatique avancés. Ces technologies permettent une meilleure précision et une réduction des erreurs humaines, améliorant ainsi la sécurité et l'efficacité des vols.

**Big data et analytique** : L'aviation génère une quantité massive de données, allant des données opérationnelles aux données des passagers. Les technologies de big data et d'analytique permettent aux compagnies aériennes d'exploiter ces données pour obtenir des informations précieuses sur les modèles de vol, les préférences des passagers, la gestion des coûts et bien plus encore. Cela aide les compagnies aériennes à prendre des décisions plus éclairées et à améliorer leurs performances globales.

**Internet haut débit dans les avions** : Avec la demande croissante des passagers pour la connectivité en vol, de plus en plus de compagnies aériennes proposent l'accès à Internet haut débit à bord. Cela permet aux passagers de rester connectés, de travailler, de regarder des films en streaming et d'accéder à des services en ligne pendant leur vol. Cette connectivité améliorée ouvre de nouvelles opportunités pour les compagnies aériennes de fournir des services personnalisés et d'améliorer l'expérience des passagers.

**Imprimantes 3D** : L'utilisation de l'impression 3D dans l'aviation offre des avantages tels que la fabrication de pièces de rechange sur place, la réduction des coûts de stockage et des délais de production plus courts. Les compagnies aériennes peuvent ainsi économiser du temps et de l'argent tout en maintenant leurs avions en bon état de fonctionnement.

**Intelligence des drones** : Les drones jouent un rôle de plus en plus important dans l'aviation, que ce soit pour l'inspection des avions, la surveillance des pistes ou la livraison de marchandises. Les compagnies aériennes explorent les possibilités offertes par les drones pour améliorer leurs opérations, réduire les coûts et accroître l'efficacité.

Ces technologies émergentes transforment l'aviation, en améliorant l'efficacité opérationnelle, la sécurité, l'expérience des passagers et l'impact environnemental. Cependant, leur adoption généralisée peut nécessiter des investissements importants, des réglementations adaptées et une formation adéquate du personnel. L'industrie de l'aviation continuera d'explorer et de mettre en œuvre ces nouvelles technologies pour relever les défis futurs et offrir une expérience de vol plus avancée et durable.

#### **4. Les défis des compagnies aériennes en Algérie <sup>1</sup>:**

Les défis auxquels une compagnie aérienne en Algérie fait face sont multiples et nécessitent une attention particulière :

La compagnie doit identifier les segments de marché les plus prometteurs et adapter ses stratégies pour répondre aux besoins spécifiques de ces segments. Pour faire face à la demande croissante, Air Algérie a passé des commandes auprès de Boeing afin d'augmenter sa flotte et d'améliorer sa capacité à desservir un plus grand nombre de destinations.

En raison du "risque pays" associé à l'Algérie, les coûts de financement pour Air Algérie sont élevés. La compagnie doit trouver des solutions de financement alternatives, telles que le recours au leasing opérationnel, pour couvrir ses besoins financiers.

Les systèmes de gestion des compagnies aériennes en Algérie notamment en ce qui concerne la réservation informatisée, sont dépassés. Les compagnies doivent investir dans des technologies modernes pour améliorer son dynamisme commercial et offrir une meilleure expérience aux passagers. Et Malgré une politique salariale restrictive, elles font face à un suremploi structurel, ce qui influe sur les coûts de la compagnie. Cela peut entraîner une perte de ses meilleurs éléments qui préfèrent rejoindre le secteur privé offrant de meilleures rémunérations.

La ponctualité est un défi majeur pour les compagnies aériennes. Les retards fréquents ont eu un impact négatif sur l'expérience des passagers. La compagnie doit mettre en place un plan d'action visant à améliorer la ponctualité de ses vols afin de rester compétitive et de maintenir des partenariats avec les principaux HUBS européens.

---

<sup>1</sup> <https://elwatan-dz.com/les-defis-du-secteur-touristique-en-algerie> Consulté le 2 juin 2023 à 23h50

Les conditions météorologiques peuvent également entraîner des retards, en particulier dans le sud du pays où certains aéroports ne disposent pas des équipements nécessaires pour l'atterrissage. Les pilotes doivent donc attendre l'amélioration des conditions météorologiques et de visibilité pour démarrer les vols.

En résumé, les compagnies aériennes doivent relever ces défis pour renforcer leurs positions sur le marché et améliorer son efficacité opérationnelle. Une attention particulière doit être accordée à la modernisation des infrastructures, à l'optimisation des ressources humaines et à l'amélioration de la satisfaction des passagers.

**Conclusion du chapitre**

Le secteur aérien en Algérie est en constante évolution, avec des défis et des opportunités à prendre en compte. L'amélioration des infrastructures, la modernisation des compagnies aériennes, l'ouverture de nouveaux marchés et l'adoption de technologies innovantes sont des facteurs clés pour garantir un développement durable et une connectivité efficace. Il est essentiel que les parties prenantes, y compris le gouvernement, les compagnies aériennes et les acteurs de l'industrie, collaborent pour relever les défis et exploiter les opportunités offertes par le secteur aérien en Algérie.

### **Chapitre III :**

**Étude de l'intervention du cabinet Ernst and Young  
dans la résolution des problèmes de l'entreprise « X »**

## **Introduction du chapitre**

Dans les chapitres précédents, nous avons exposé les connaissances nécessaires sur les cabinets d'audit et l'organisation de la pratique de l'audit financier. Dans ce chapitre, qui constitue notre cas pratique, notre objectif est de répondre à notre problématique de départ : **Comment les grands cabinets d'audit interviennent dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes ?** Avant d'entamer notre étude, il était crucial de fournir une présentation détaillée du cabinet d'accueil ainsi que de l'entreprise X. Par la suite, nous aborderons en détail l'étude exposée dans notre mémoire. Et pour ce faire nous avons effectué un stage d'une durée de 03 mois au sein d'un des Big Four, Ernst & Young (EY Algérie), Un cabinet multinational d'audit externe.

Nous allons donc à travers cette partie présenter l'organisme d'accueil et l'entreprise X, faire une évaluation des risques inhérents de l'entreprise X et présenter nos les résultats de notre étude. Et pour des raisons de confidentialité et afin de protéger l'identité de l'entité, nous n'avons pas détaillé certaines étapes et nous avons décidé de nommer l'entité par l'entreprise « X ».

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et l'entreprise (X)

Dans la présente partie nous allons présenter les deux principaux acteurs de la mission, le cabinet Ernst & Young et la mission de l'entreprise auditée.

Ayant déjà présenté et défini le Cabinet EY dans sa globalité lors du premier chapitre, il nous a semblé judicieux de se focaliser à présent sur l'organisme d'accueil de notre stage soit EY Algérie, son organisation ainsi que ses principales missions.

#### **1. Présentation de l'organisme d'accueil Ernst and Young :**

##### **1.1. Réseau Ey :**

Ernst & Young est une firme multinationale qui repose sur un réseau de 700 bureaux dans 150 pays et plus de 270 000 collaborateurs, dont le siège est basé en Angleterre.<sup>1</sup>

Les clients de ce réseau bénéficient d'une combinaison de compétences techniques et géographiques, tout en respectant les normes déontologiques qui régissent leurs activités. Cette collaboration assure également l'accès à des professionnels qui offrent des services adaptés aux contextes internationaux tout en prenant en compte les spécificités de l'environnement local.

Depuis le 1er juillet 2008, une nouvelle organisation regroupe l'ensemble de leurs activités en Europe, en Afrique, en Inde et au Moyen-Orient et fédère 62.700 collaborateurs, au service de leurs clients. Cette organisation, gage d'une même excellence de service partout dans le monde, permet à Ernst & Young d'aider ses clients à réaliser leurs potentiels : préserver la confiance des investisseurs, maîtriser les risques, renforcer les contrôles, concrétiser le potentiel de développement.<sup>2</sup>

Les équipes des cabinets de conseil et d'audit, disposent d'une grande expérience et sont constituées de nombreux professionnels compétents. Leur présence internationale leur permet de mettre à disposition de leurs clients des ressources répondant à leurs exigences. La qualité de leur service repose sur la complémentarité des compétences de leurs équipes. Ils ne se contentent pas de mettre à disposition un ensemble de compétences, mais accordent une

---

<sup>1</sup> Document interne d'EY : Guide de travail welcome to EY, 2021.

<sup>2</sup> Idem

importance particulière à la qualité de leur combinaison et de leur coordination, ce qui fait leur différence.

### **1.2.Présentation d'EY Algérie**

Le cabinet Ernst & Young est présent en Algérie depuis la fin des années 60, offrant des services d'audit, de conseil, de fiscalité et de droit. Il a acquis une solide réputation pour ses travaux pour le compte de Sonatrach ainsi que pour ses diagnostics des grandes banques et entreprises publiques du pays. Depuis les réformes économiques de 1990, le cabinet a élargi son champ d'action et accompagne désormais de nombreuses et importantes entreprises algériennes ainsi que des investisseurs étrangers.

Le bureau d'EY Algérie, situé à Alger, compte 400 collaborateurs, pour la plupart des Algériens, formés aux méthodologies d'Ernst & Young. Cette équipe bénéficie d'une connaissance approfondie du contexte local, notamment de l'économie, des particularités juridiques, fiscales et financières, ainsi que des secteurs clés tels que la banque et l'assurance, l'énergie, les hydrocarbures, les télécommunications et les enjeux spécifiques du secteur public.

Le cabinet Ernst & Young EURL est dirigé par Monsieur NOUREDINE BOUGUHEHAM en tant que partenaire d'Ernst & Young et commissaire aux comptes du cabinet

Leur présence sur le territoire algérien est assurée par leur bureau d'Alger, qui coordonne des missions effectuées dans tout le pays.

### **1.3.Les Départements du cabinet EY Algérie <sup>1</sup>**

On distingue trois différents départements : taxes (fiscalité et droit), conseil et audit

#### **1.3.1. Département conseil**

Le département advisory est constitué d'une équipe de professionnels qualifiés ayant des compétences et des expériences variées pour répondre aux besoins des entreprises de différents secteurs. Cette équipe est composée d'ingénieurs en génie industriel, de spécialistes en marketing, d'experts en informatique et de gestionnaires.

Ils proposent des conseils en :

---

<sup>1</sup> Document interne d'EY

- Conseil en stratégie, marketing et innovation : aider à identifier les leviers de croissance et à cibler les marchés les plus pertinents, notamment en évaluant les opportunités d'investissement en Algérie.
- Amélioration de la performance : accompagner les évolutions des modèles économiques des entreprises ou des grands projets de transformation en proposant des solutions opérationnelles alignées avec des objectifs stratégiques ; améliorer le pilotage de la performance et les processus opérationnels.
- Gestion des risques : améliorer le dispositif de gouvernance des entreprises, de maîtrise des risques, de sécurisation des processus et d'audit interne.
- Conseil en technologie : optimiser l'articulation entre les besoins métiers de l'entreprise et les solutions informatiques, de la définition de la stratégie à la maîtrise d'ouvrage, tout en assurant la sécurisation des données de l'entreprise.

### **1.3.2. Département Audit et conseil comptable**

Les missions du département comprennent :

L'évaluation des systèmes de prévention de la fraude et de la corruption, mise en place et suivi de programmes de contrôle ;

- Analyse des dispositifs de contrôle interne ;
- Assistance lors de l'introduction en bourse et revue des préparatifs ;
- Amélioration et fiabilisation des processus de clôture (mensuelle, trimestrielle, annuelle) ; fiabilisation de l'information financière.

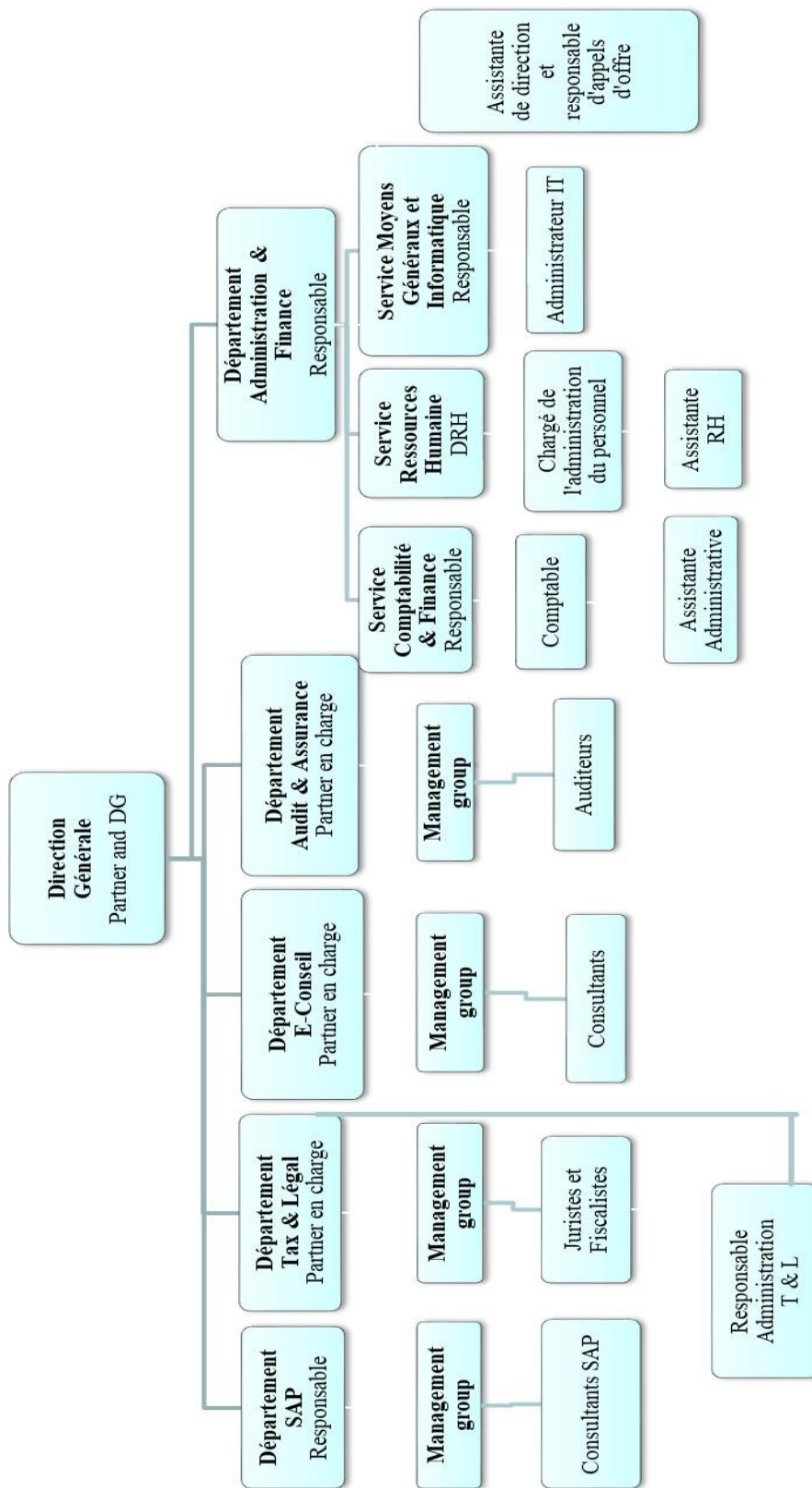
### **1.3.3. Département fiscalité et droit**

Le département fiscalité a pour principal objectif d'assister les entreprises multinationales à respecter les normes fiscales algériennes en vigueur, leur permettant ainsi de rester compétitives sur le marché local. En cas d'opérations telles que fusion, cession, joint-venture, refinancement, restructuration ou introduction en bourse (IPO), l'expertise de ce département accompagne et assiste les entreprises pour en tirer des avantages fiscaux.

Les offres du département comprennent notamment des services de conseil en fiscalité des entreprises, de comptabilité fiscale et de gestion des risques, de conformité fiscale, de fiscalité des transactions et de fiscalité internationale.

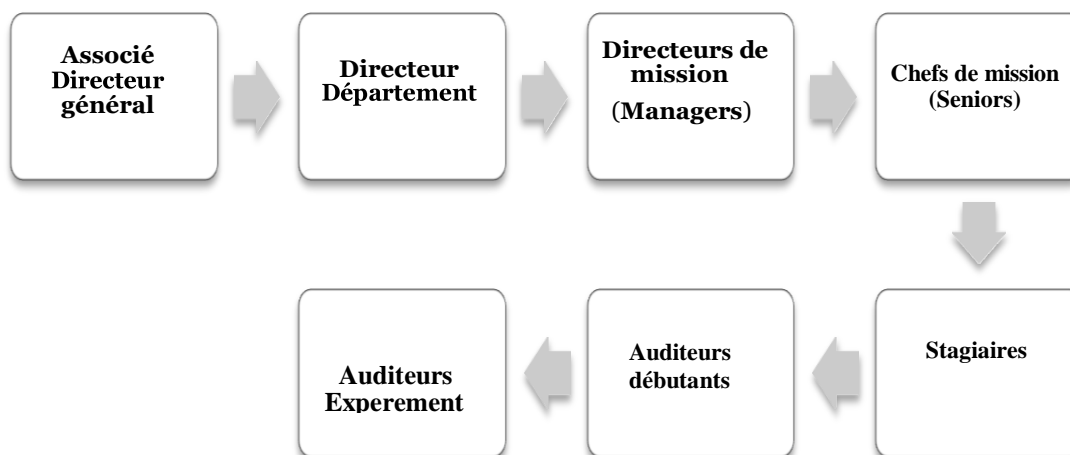
Chaque département est représenté par l'organigramme ci-dessous :

Figure N° III-01 : Organigramme générale du cabinet EY



Source : Documents internes d'EY

**Figure N° III-02 : Organigramme générale des départements EY**



**Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes d'EY**

#### **1.4.Ses Valeurs**

Une valeur est un principe auquel se réfèrent communément les membres d'une collectivité pour fonder leur jugement et diriger leur conduite : sans valeur, pas de repères ni de règles du jeu.

Identifier les valeurs qui les animent, comprendre ce qu'elles recouvrent et les traduire en comportements, c'est donner un sens à leurs actions et créer une cohésion autour d'un état d'esprit commun à tous.

Les valeurs constituent un cadre qui permet à chacun d'entre eux de prendre les initiatives et des responsabilités et qui les guident dans leurs actions.

Leurs valeurs sont :

- Des hommes et des femmes dynamiques, passionnés et ayant un comportement de leader et de décider.
- Des hommes et des femmes vivant l'intégrité, le respect et l'esprit d'équipe.
- Des hommes et des femmes sachant construire des relations justes et durables.

Pour ses clients, ce réseau est l'assurance d'une synergie technique et géographique dans le respect des normes déontologiques qui s'appliquent à ses activités, il garantit également l'accès

à des professionnels offrant un service adapté au contexte international, sans jamais négliger les paramètres de l'environnement local.

EY Algérie prône les valeurs du groupe et font de leur client une priorité, cependant il subsiste quelques approches qui font la réputation et fierté d'EY dz.

### **2. Présentation de l'entreprise « X »**

Dans cette partie nous allons présenter l'entreprise auditée X de la mission dont nous avons assisté, pour des raisons de confidentialité et afin de protéger l'identité de l'entité, nous avons choisi de la décrire d'une manière générale

#### **2.1.Secteur d'activité**

L'entreprise X dans laquelle nous sommes intervenus lors d'une mission d'audit, a été fondée en 1932, elle est active dans le secteur des transports aériens de passagers, elle est la première à voir le jour en Afrique et elle été classée comme la 7ième compagnie aérienne du monde. C'est une entreprise étrangère installée en Algérie, elle propose un service client très compétitif et fidèle. Elle opère plus de 70 destinations en Afrique, Europe, Amérique du nord et Asie.

En 2014, la société a réalisé un chiffre d'affaire de 1,950 milliards d'euros.

Les valeurs de l'entreprise sont :

La sécurité, l'efficacité, le travail d'équipe, l'apprentissage continu et l'innovation durable.

### **3. Organisation de l'entreprise**

L'activité de l'entreprise « X » est organisée par les principaux départements comme présentés ci-dessous

La prise de connaissance générale est d'un intérêt particulier dans une mission d'audit fiscal, elle est considérée comme une phase nécessaire et commune à toutes les missions d'audit et ce pour l'orientation efficace des travaux sur les zones de risque les plus saillantes.

A partir des différents entretiens avec les responsables de l'entreprise et l'analyse des documents internes et externe nous avons pu avoir les informations nécessaires à l'exécution de la mission

**Tableau N° III- 01 : Prise de connaissance générale de l'entreprise auditée**

<b>Forme de entreprise</b>	<b>Société de droit étranger</b>
<b>Capital social</b>	4 404 374,32 en dinar Algérien
<b>Date de creation</b>	Mai 1932
<b>Activité</b>	Passagers, fret, restauration, tourisme, duty-free, services médicaux, services à bord, matériel complémentaire, maintenance et ingénierie
<b>Lieu d'activité</b>	Didouche Mourad Alger
<b>Flotte</b>	31 airbus, 34 Boeing, 4 avions-cargos,12 Embraer, total de 81
<b>Lignes</b>	Domestique, international, fret.
<b>Responsable des déclarations fiscal</b>	Service Finance et Comptabilité

**Source : établir par nos soins à partir des données de l'entreprise**

### Section 02 : Déroulement de la mission d'audit

Dans cette section, nous allons discuter des différents aspects de la mission d'audit que nous avons réalisée au sein de l'entreprise "X" lors de notre stage au sein du prestigieux cabinet Ernst & Young. Nous aborderons la planification de la mission ainsi que sa phase de réalisation, en détaillant les étapes et les processus impliqués.

#### 1 . Planification de la mission :

La phase de planification marque le début de la mission d'audit, et la majeure partie du travail se déroule au sein des locaux du service d'audit, avec quelques déplacements sur le terrain. Une lettre de mission est envoyée au principal responsable de l'entité à auditer, matérialisant le mandat accordé par le commissaire aux comptes. Cette lettre informe les responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs, et doit être envoyée au moins 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit implique généralement la constitution d'une équipe composée d'un superviseur dédié à temps partiel, d'un chef de mission et de deux ou plusieurs auditeurs de différents niveaux hiérarchiques. Afin de respecter les objectifs généraux de la mission, une étude préliminaire est réalisée sur le terrain pour définir précisément le champ d'audit en collaboration avec les commanditaires, et pour identifier les personnes à rencontrer, notamment les gestionnaires et les responsables. Avant de commencer l'audit, une réunion d'entretien et de coordination est programmée entre le responsable fonctionnel de la mission et les responsables de l'entité auditée. Cette réunion vise à discuter des intérêts et des objectifs de la mission d'audit, à définir les grandes lignes de l'audit (attentes, périmètre, calendrier, etc.), à coordonner l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité, et à s'accorder sur les objectifs clés de la fonction. Les conclusions de cette réunion sont consignées par écrit dans un compte-rendu d'entretien préliminaire avec la direction.

Ensuite, une cartographie des risques est établie. Le chef de mission rédige une note d'orientation qui définit et formalise les axes d'investigation de la mission, ainsi que ses limites.

Cette note fixe les objectifs à atteindre par l'audit pour les commanditaires et les entités auditées, et guide le suivi et l'examen des zones à risque identifiées dans la cartographie des risques. Pendant cette phase, le partenaire en charge de la mission négocie avec le client les différents éléments contractuels tels que la lettre de mission, les seuils d'audit et les sections à auditer.

### **1.1.La lettre de mission :**

Afin de formaliser la relation entre le cabinet Ernst & Young (EY) et son client, il est essentiel d'établir une lettre de mission au début de la première année d'intervention, qui sera ensuite transmise au client avant le démarrage de la mission.

La lettre de mission doit contenir plusieurs éléments, notamment :

- La nature et l'étendue de l'intervention : elle précise les objectifs et le périmètre de la mission d'audit, en détaillant les domaines et les activités qui seront examinés.
- Les dispositions relatives aux intervenants : elle mentionne les membres de l'équipe d'audit d'EY qui seront impliqués dans la mission, ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs.
- Les obligations respectives des parties : la lettre de mission établit les attentes et les responsabilités du client ainsi que celles du cabinet EY, afin d'assurer une collaboration claire et harmonieuse tout au long de la mission.
- Les conditions de facturation : elle spécifie les modalités de rémunération de la prestation d'audit, en détaillant les honoraires, les méthodes de calcul et les éventuelles conditions de paiement.

Après réception de la lettre de mission, l'entité auditée doit accuser réception et confirmer son accord avec les termes et les conditions énoncés. Cette étape est importante pour établir un consentement mutuel et clarifier les attentes des deux parties avant le début effectif de la mission d'audit.

**1.2.Prise de connaissance du régime fiscal de l'entreprise X :**

Après avoir réalisé l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise X à l'aide d'un questionnaire, l'auditeur senior responsable de la mission a organisé une réunion avec les dirigeants de l'entreprise afin d'obtenir un maximum d'informations concernant sa situation fiscale. Les détails de cette situation sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° III-02 : Le Régime fiscal de l'entreprise X**

<b>Question sur la situation</b>	<b>Réponse des dirigeants</b>
Régime applicable	Régime de Réel
Méthode de déclaration	Manuelle et Jibayatic
Taux de l'IBS	26 %
Taux de l'IRG	Barème et 10 %
Taux de la TVA	19% et Taux réduit 9%
Taux de la TAP	2%
Autre impôts ou Taxe à déclarer	TAF avec un taux de 1% Et DT

**Source :** Réalisé par nous même avec l'aide de l'auditeur d'EY

### 1.3. Définition des seuils d'audit et des sections à auditer :

#### 1.3.1. Définition des seuils d'audit :

Pour chaque mission d'audit, il est nécessaire pour l'auditeur de déterminer le seuil de signification qui servira de référence pour la sélection des comptes significatifs de transactions parmi d'autres comptes qui nécessitent une analyse approfondie. Cette tâche demande un haut niveau de compétence, généralement attribuée au Directeur ou au Chef de mission.

En pratique, le chiffre d'affaires, le résultat et les charges opérationnelles (dans le cas des entreprises qui n'enregistrent pas de bénéfices) sont des agrégats utilisés pour calculer le seuil d'audit.

Dans le cadre de cette mission, nous avons choisi de prendre comme référence les charges opérationnelles. Étant donné que la définition du seuil ne relève pas de notre responsabilité en tant que stagiaire, le chef de mission nous l'a communiquée.

#### 1.3.2. Désignation des sections à auditer :

Dans le cadre de l'audit réalisé par EY, toutes les sections seront prises en compte, y compris :

- Les rapports prévus pour le procès-verbal de l'assemblée générale.
- L'ensemble des comptes des états financiers.
- Les charges liées aux stocks, aux immobilisations, à l'exploitation et au personnel.
- Le chiffre d'affaires déclaré.

Ces éléments font partie intégrante du processus d'audit et seront examinés en détail pour assurer la conformité et la fiabilité des informations financières de l'entreprise.

#### 1.3.3. Le régime d'imposition de l'entreprise « X » :

Suite à l'entretien mené par le chef de mission, les informations nécessaires ont été obtenues pour déterminer le régime fiscal de l'entreprise X. Il convient maintenant de confirmer cette information en consultant les déclarations d'existence. Ainsi, il est mentionné que le régime fiscal applicable à l'entreprise X est le régime du réel.

### **2 . La phase de réalisation :**

Cette étape est connue sous le nom de phase de réalisation, et elle implique l'exécution concrète de la mission d'audit. La majeure partie du travail se déroule sur le terrain, et les étapes clés de cette phase sont les suivantes :

#### **2.1.La réunion d'ouverture :**

Cette réunion se tient chez l'entité auditée, généralement dans ses bureaux, pour annoncer le début de l'audit. Elle réunit le partenaire responsable, les auditeurs et le chef de mission, et a pour objectif de traiter certains points spécifiques, tels que :

- Présenter les auditeurs, en mettant en avant leurs expériences et leurs fonctions ;
- Rappeler les principes et les normes de la charte d'audit ;
- Communiquer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en tenant compte des remarques éventuelles des personnes auditées ;
- Finaliser les aspects logistiques et prendre les premiers rendez-vous nécessaires ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases à venir.

Les conclusions de cette réunion peuvent conduire à des mises à jour éventuelles de la note d'orientation, qui seront consignées dans le compte-rendu de la réunion d'ouverture.

#### **2.2.Les tests d'audit sur le terrain :**

Le travail sur le terrain implique la réalisation des contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne appropriés. Cela comprend la conduite d'entretiens, l'observation physique des activités, la réalisation de rapprochements et de reconstitutions, l'interrogation de fichiers informatiques, ainsi que l'établissement des papiers de travail. Les conclusions des tests effectués sont consignées dans la feuille de couverture de test.

Pour mener à bien ces différents contrôles, il est souvent nécessaire d'utiliser la technique de sondage. Cette technique repose sur les paramètres suivants :

- La population : il s'agit de l'ensemble des opérations ou des comptes qui font l'objet du sondage.
- L'échantillon : il s'agit de la sélection d'un sous-ensemble de la population sur lequel les contrôles seront effectués.

- Le tirage : il consiste à choisir les éléments de l'échantillon à intervalles réguliers dans la population, en utilisant soit un échantillonnage orienté, soit un tirage aléatoire. Dans ce processus, les éléments à risque sont contrôlés, notamment le prix, la quantité, le montant, le solde et la nature des opérations.

### **2.3.La réunion de clôture :**

Pour conclure cette phase, une réunion est organisée entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de vérifier si les objectifs ont été atteints et si tous les points du programme de travail ont été traités. Au cours de cette réunion, plusieurs points sont abordés, tels que les recommandations et les plans d'action issus de l'audit. Les commentaires sont recueillis et les éventuels points en suspens ainsi que les obstacles rencontrés dans la réalisation de la mission sont discutés.

### **3 . Le rapport définitif :**

Une fois que la réunion de validation a eu lieu et que les mises à jour nécessaires ont été apportées, le projet de rapport devient le rapport définitif. Ce rapport comprend une synthèse qui est destinée à être lue par les dirigeants de l'entreprise, ainsi que des rapports et des procès-verbaux destinés à l'Assemblée Générale et au Conseil d'Administration. Ces documents sont examinés lors de la réunion de validation. Le rapport définitif comprend également une liste des recommandations classées par destinataires, qui constitue leur première réponse à l'audit interne.

## **Section 03 : Présentation de l'étude et analyse des résultats**

### **1. Travail effectué :**

Pour cette partie, nous avons assisté à la première réunion faite entre les responsables et les auditeurs du cabinets Ernst And Young et les dirigeants de l'entreprise X.

La réunion a porté sur les points essentiels souhaités par le client qui est l'entreprise X.

L'entreprise X a exposé son problème qu'elle souhaite qu'il soit résolu après l'intervention du cabinet EY et qui consiste à une somme d'argent bloquée sur leur compte bancaire au niveau de la banque d'Algérie.

Étant donné que l'entreprise X a déclaré que la somme d'argent bloquée correspond à son chiffre d'affaire, donc la banque d'Algérie a exigé que cette somme soit vérifiée et authentifiée

par un commissaire aux comptes certifié (peu importe) qui doit délivrer à la fin un rapport Cac qui prouve ceci.

Le travail effectué peut se résumer dans les points ci-dessous :

En premier lieu, et avant de procéder à l'analyse du chiffre d'affaire, la prise en connaissance de l'entreprise X est une étape primordiale pour chaque mission d'audit afin que les auditeurs puissent procéder à leurs vérifications. Ce que nous avons expliqué dans la section 01.

L'analyse du risque inhérent de l'entreprise X et la détermination des seuils d'audit.

Procéder à l'audit du cycle vente qui englobe lui-même l'audit du compte client et le compte revenu.

La relation entre le compte client et le compte revenu est que le premier est un élément générateur du deuxième, c'est-à-dire c'est les clients qui génèrent le chiffre d'affaire dans le cas des compagnies aériennes.

Synthèse globale.

Pour des raisons de confidentialité de l'entreprise X et du cabinet Ernst and Young, nous ne pouvons pas expliquer la méthodologie EY en détail et mettre les pièces justificatives. Ainsi, nous avons pris un petit échantillon de 20 billets pour l'analyse du chiffre d'affaire pour ne pas embrouiller le support avec les tableaux.

### **2. Évaluation des risques d'audit de l'entreprise X :**

#### **2.1. Le risque d'audit :**

Le risque d'audit se réfère à la possibilité que le commissaire aux comptes émette une opinion erronée en raison de l'existence d'anomalies significatives dans les états financiers, en plus des risques de non-détection. Sur le plan pratique, nous nous concentrons sur les risques liés aux anomalies significatives, qui se divisent en deux catégories : le risque inhérent et le risque lié au contrôle.

**Le risque inhérent :**

Le risque inhérent représente la probabilité, indépendamment du contrôle interne éventuel, qu'une anomalie significative existe dans les comptes. Il s'agit essentiellement du risque global inhérent à l'entité, qui tient compte des spécificités de l'entreprise examinée.

### **Le risque lié au contrôle :**

Le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie significative ne soit ni prévenue, ni détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non corrigée en temps voulu.

L'évaluation du risque inhérent est réalisée conformément à la norme ISA 330, qui stipule que l'auditeur doit mettre en place des procédures en fonction de son évaluation des risques.

L'évaluation du risque inhérent se fait pour chaque assertion pertinente. Elle repose sur les éléments suivants :

- Les connaissances acquises lors de l'évaluation du contrôle interne et des audits précédents,
- Les informations recueillies lors des procédures de planification effectuées.

Ces éléments permettent à l'auditeur de déterminer le niveau de risque inhérent associé à chaque assertion pertinente.

Les points principaux identifiés lors de l'étude de la phase intérim se résument comme suit :

### **- Personnel compétent et coopératif :**

La compétence du personnel indique un faible risque d'erreurs au sein de l'entité. La coopération du personnel facilite notre mission et permet une exécution dans les délais, réduisant ainsi le risque de non détection par l'équipe d'audit.

### **- Environnement favorable :**

Le statut de représentant exclusif de la 7ème compagnie aériennes en Afrique réduit le risque lié à la concurrence.

### **- Stabilité de la direction et des collaborateurs :**

Le fait que le gérant de la société et ses collaborateurs travaillent dans l'entreprise depuis sa création offre une certaine stabilité et réduit les risques liés à la gestion.

**- ERP performant :**

La présence d'un ERP performant qui couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise et permet une approche transversale optimisant la productivité réduit les risques liés aux processus. Notamment, les plateformes Amadeus et Syrux pour l'extraction des billets d'avion.

Sur la base de ces éléments, nous avons conclu que le risque inhérent de l'entreprise X est modérée. Il convient de noter que ce risque s'applique aux principaux cycles, en particulier aux cycles des revenus et des clients qui ont fait l'objet de notre étude.

**3. Détermination des seuils :**

Après avoir pris connaissance de l'entreprise X, le responsable de la mission doit évaluer le risque lié au contrôle comme étant un risque de "non-fiabilité des contrôles.

**3.1. Détermination du PM :**

L'évaluation initiale du montant jugé significatif pour les états financiers, connue sous le nom de PM (Planning Materiality), repose généralement sur 5 % du résultat avant impôt pour les entités cotées en bourse et les entités réglementées.

Cependant, lorsque les gestionnaires décident d'utiliser une autre base d'évaluation que le bénéfice avant impôt ou l'EBIT, ils font preuve de jugement professionnel pour déterminer le pourcentage approprié à utiliser. Dans ce processus de décision, ils prennent en compte les éléments suivants :

- Les attentes des utilisateurs des états financiers ;
- Si l'entité a une activité viable avec de bonnes perspectives à long terme.
- Si l'entité exerce ses activités dans un environnement commercial qui ne change pas rapidement (l'entité ne diminue pas ou ne grossit pas rapidement et l'industrie ne change pas de manière significative).

Nous utilisons les fourchettes suivantes :

**Tableau N° III-03 :** Les fourchettes de calcul des seuils d'audit

Base de mesure	Pourcentage
Revenue Avant impôt	5–10%
EBIT	5–10%
EBITDA	2–5%
Marge brute	1–4%
Dépenses d'exploitation	1/2–2%
Capital	1–5%
Actifs	1/2–2%
Revenues	1/2–2%
CA	1/2–2%

**Source :** Document interne d'EY

### **3.2. Détermination du ET :**

Le ET (Erreur tolérable) est un guide utilisé par l'équipe d'audit pour identifier les comptes importants et les transactions principales. Il est déterminé en fonction du PM (Planning Materiality).

Le ET est généralement fixé à 50 % du PM dans les cas suivants :

- L'audit de l'entité est effectué pour la première fois.
- L'entité est soumise à une surveillance étroite.
- Les connaissances de l'auditeur sur l'entité et son expérience professionnelle antérieure indiquent un risque d'anomalies.

Dans certaines situations, le ET peut être fixé à 75 % du PM. Cela peut se produire lorsque l'historique des erreurs corrigées et non corrigées de la période précédente ne dépasse pas 25 % du PM. Si les auditeurs ont précédemment déterminé que l'environnement de contrôle favorise la prévention, la détection et la correction des anomalies significatives, ils peuvent supposer la même chose pour la période en cours, en l'absence de constatations dans les procédures préliminaires. Toutefois, si des preuves sont découvertes ultérieurement au cours du processus

d'audit, les auditeurs doivent réévaluer l'impact de ces découvertes sur la stratégie d'audit, bien qu'ils puissent néanmoins maintenir le ET à 75 %.

### 3.3. Détermination du montant nominal du SAD :

Le SAD (Seuil de remontée des ajustements) est un seuil utilisé pour déterminer si les écarts identifiés lors des enquêtes et des tests effectués sont significatifs. Comme le PM (Planning Materiality), le SAD est également établi en fonction de certains critères.

Le SAD est généralement fixé à 5 % du PM. Les montants inférieurs au SAD sont considérés comme clairement insignifiants selon les normes d'appréciation standard, compte tenu de la nature et des circonstances, et ne sont généralement pas pris en compte dans l'évaluation globale de l'inexactitude.

Lorsque les auditeurs découvrent des anomalies dont les montants sont inférieurs au SAD théorique, ils peuvent remettre en question et réduire le montant du SAD afin que ces anomalies soient incluses dans le SAD et évaluées de manière appropriée.

Ainsi, le SAD sert de seuil permettant de distinguer les écarts significatifs des écarts considérés comme moins importants dans le processus d'audit.

### 3.4. Détermination du SI (Seuil d'identification) :

Après avoir déterminé le niveau du CRA, les auditeurs procèdent à la détermination du SI qui est spécifique aux écritures comptable (Par Item).et cela, par un pourcentage de l'ET selon un Juge Mental pratiqué par le Manager de la mission, soit par une fourchette basse (pourcentage le plus faible exemple 75%) ou par une fourchette haute (pourcentage le plus élevé exemple 100%).

Pour notre cas les seuils sont les suivants :

**Tableau N° III-04 :** Les seuils d'audit de l'entreprise X

Erreur tolérable	4 644 490 DA
------------------	--------------

Seuil d'identification	1 161 123 DA
SAD	464 449 DA

**Source :** établie par nos soins à l'aide des auditeurs EY.

#### **4. L'audit du cycle vente :**

L'audit financier du cycle de vente, se concentre sur l'examen des transactions financières et des processus associés liés aux ventes, à la facturation, aux comptes clients et à la gestion des créances d'une entreprise.

##### **4.1. L'audit du compte client**

Pour une compagnie aérienne les voyageurs d'affaires dont les billets sont payés par les entreprises représentent la crème de la clientèle, mais les clients les plus importants restent ceux qui génèrent le plus de chiffre d'affaire. Nous allons présenter un cas d'audit du cycle vente qui représente le compte client dans notre cas auquel nous avons assisté et participé à sa réalisation.

Voici une explication détaillée des principales étapes de l'audit du cycle client :

##### **Planification de l'audit :**

Nous avons rencontré la direction de l'entreprise pour comprendre les objectifs et les processus du cycle client. Nous avons examiné les politiques et les procédures, les systèmes d'information utilisés, les contrôles internes existants et les risques spécifiques associés au cycle client.

##### **Évaluation des risques :**

Nous avons identifié les risques financiers potentiels liés au cycle client, tels que les erreurs de facturation, les provisions insuffisantes pour les créances douteuses, les risques de fraude, les contrôles internes faibles ou les non-conformités aux réglementations applicables. Cette

évaluation des risques permet de déterminer les domaines clés à auditer. Nous avons détecté aucune anomalie.

**Échantillonnage des transactions :**

Nous sélectionnons un échantillon représentatif de transactions liées au cycle client, telles que des factures, des bons de commande, des confirmations de vente, des reçus de paiement, etc. L'objectif est de tester l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des transactions sélectionnées.

**Vérification des créances clients :**

Nous avons examiné les soldes des comptes clients et les créances clients pour s'assurer de leur exactitude. Et pour ce faire, nous avons récupéré la balance auxiliaire des clients conventionnés et nous avons additionné le solde PM puis nous avons sélectionné les soldes qui sont supérieurs à notre seuil d'identification et nous avons demandé au client de nous expliquer pourquoi certains clients sont créditeurs.

Les montants créditeurs sont des avances pour la réalisation des prestations ultérieures.

**Tableau N° III-05 : Calcul de la provision client selon la méthodologie EY**

Client	Up to 60	61 - 90	91 - 120	121 - 150	151 - 180	181 and Over	Solde EY	Écart
A	0	-32 100	0	0	0	0	-32 100	0
B	-300 800	-600	0	0	0	0	-301 400	0
C	5 075 800	2 813 200	153 000	5 001	544 056	0	8 591 058	0
D	1 840 620	5 317	0	0	0	0	1 845 937	0
E	895 100	599 750	12 300	12 150	0	153 712	1 673 012	0
F	1 415 450	0	0	0	0	0	1 415 450	0
G	1 330 300	0	0	0	0	0	1 330 300	0
H	1 115 420	202 250	0	0	0	0	1 317 670	0

I	1 101 100	171 600	0	0	0	0	1 272 700	0
J	397 300	0	15 700	0	2 200	208 900	624 100	0
K	177 800	228 300	0	0	0	0	406 100	0
L	50 800	0	0	0	0	0	50 800	0
M	13 700	0	0	0	0	0	13 700	0

**Source :** Élaboré par nos soins à l'aide des seniors EY.

**Évaluation des provisions pour créances douteuses :**

Nous avons évalué les provisions constituées pour les créances clients douteuses ou irrécouvrables. Nous avons examiné la méthode de calcul des provisions propres à EY que nous ne pouvons pas exposer pour des raisons de confidentialité. Nous avons provisionné les clients dont l'échéance dépasse les 3 mois.

**Tableau N° III-06 :** Tableau du recalcul de la provision client

Provision Clients DD Per EY	Provision Clients PM Per EY	Total Provisions Clients Per EY	Client Douteux 416	Provisions sur cpt 491000	Écart
1 005 291	1 048 353	2 053 644	2 339 686	-5 449 798	-1 056 468

**Source :** Élaboré par nos soins à l'aide des seniors EY.

**Remarque :** étant donné que l'écart est supérieur au SAD nous avons proposé un ajustement.

**Analyse des soldes de comptes clients :**

Nous avons analysé les soldes des comptes clients pour détecter les soldes en souffrance, les comptes en litige, les crédits clients non utilisés, les avances reçues des clients.

**Tableau N° III-07 :** Analyse du compte client

Référence Trans.	Description	Montant	Date Trans.
PROV 12-2021	PROVISION CLIENTS DD	-1 137 753	31/12/2021
PROV CLIENTS	Dossier Monsieur X	-2 339 686	31/05/2022
PROV CLIENTS	ACT PROVISION CLIENTS	-158 935	31/05/2022
PROV CLIENT	PROVISIONS CLIENTS PM	-177 950	30/06/2022
PROV 10/2022	PROV CLIENTS DOUTEUX	-3 879 661	31/10/2022
PROV 12-2022	ACT PROV DD ET PM	2 244 187	31/12/2022

**Source :** Élaboré par nos soins à l'aide des seniors EY.

**Cut-off :**

Nous avons obtenu les journaux de vente des exercices 2022 et 2023, nous avons sélectionné les montants les plus significatifs sur décembre 2022 et janvier 2023 et nous avons demandé les justificatifs nécessaires relatifs aux montants supérieurs à notre seuil d'identification afin de s'assurer du rattachement des produits au bon exercice.

**Délai de règlement :**

Nous avons procédé à des calculs du délai de règlement qui a le même principe du BFR, afin de valider la réalité et la correcte évaluation des créances clients au 31/12/2022.

### 4.2. Description du cycle de vente de l'entreprise X :

Le cycle de vente d'une compagnie aérienne peut varier en fonction de ses opérations spécifiques et des politiques internes. Cependant, voici une description générale du cycle de vente typique d'une compagnie aérienne :

#### **Réservation :**

Le cycle de vente commence par le processus de réservation, où les clients recherchent, sélectionnent et réservent leurs vols. Cela peut se faire par le biais du site web de la compagnie aérienne, des agences de voyage, des centres d'appels ou d'autres canaux de réservation.

#### **Tarifification :**

Une fois qu'un client a choisi son vol, la compagnie aérienne détermine le prix du billet en fonction de divers facteurs tels que la demande, la période de réservation, la classe de service, la disponibilité des sièges, les promotions en cours, etc. Des systèmes de tarification complexes sont utilisés pour calculer les prix.

#### **Émission des billets :**

Une fois que le client a payé le billet, la compagnie aérienne émet le billet électronique ou le billet papier correspondant. Cela confirme la réservation et contient les détails du vol, les informations du passager, les conditions de transport, etc.

#### **Enregistrement des passagers :**

Avant le vol, les passagers doivent s'enregistrer. Cela peut être fait en ligne, aux bornes libre-service à l'aéroport ou auprès des agents d'enregistrement. Les passagers fournissent leurs informations de voyage, récupèrent leur carte d'embarquement et enregistrent leurs bagages le cas échéant.

#### **Embarquement :**

L'embarquement commence à l'aéroport où les passagers présentent leur carte d'embarquement et leurs pièces d'identité. Ils passent ensuite par les contrôles de sécurité et se dirigent vers la porte d'embarquement. Une fois que l'avion est prêt, les passagers sont appelés à monter à bord.

### **Prestation du service :**

Une fois à bord, la compagnie aérienne fournit les services de vol, tels que les repas, les boissons, l'assistance en vol et le divertissement. L'équipage de cabine s'occupe des besoins des passagers pendant le vol.

### **Arrivée et débarquement :**

Une fois l'avion arrivé à destination, les passagers débarquent et récupèrent leurs bagages s'ils en ont enregistré. Ils passent ensuite par les contrôles d'immigration et de douane conformément aux réglementations du pays d'arrivée.

### **Service client et fidélisation :**

La compagnie aérienne assure un suivi avec les passagers pour recueillir leurs commentaires, répondre à leurs préoccupations et gérer les éventuelles réclamations. Elle peut également mettre en œuvre des programmes de fidélisation pour récompenser les clients réguliers et encourager leur fidélité à long terme.

Il est important de noter que ces étapes peuvent être modifiées ou adaptées en fonction des politiques spécifiques de chaque compagnie aérienne et des exigences réglementaires applicables.

### **4.3. L'audit du compte revenu :**

Étant donné que l'audit de la section client n'a détecté aucune anomalies nous pouvons procéder à l'audit du compte revenu ou le chiffre d'affaire afin de pouvoir résoudre le problème de l'entreprise X. L'analyse du chiffre d'affaire consiste à :

Obtention du journal de vente de l'exercice 2022 et sélection des 10 000 billets d'avions dont les montants son supérieur au seuil d'identification.

Obtention du détail des journées sélectionnées puis choisir une facture Récupérer les justificatifs des montants sélectionnés.

Vérifier tous les documents nécessaires qui pourraient être utiles dans l'étude.

Effectuer un contrôle sur les pièces justificatives.

Nous avons pris un échantillon de 10 000 billets afin de les tester (les 10 000 ont été choisis par des auditeurs experts du cabinet Ernst and Young )

Nous avons demandé les pièces justificatives qui sont les billets en version PDF et un Excel qui authentifient les montants.

Les 10 000 billets ont été extraits à partir de la plateforme Amadeus, qui facilite la connexion des acteurs à l'écosystème mondial du voyage, améliore l'efficacité de leurs activités et leur permet d'offrir des services de meilleure qualité.

Nous nous sommes assurés que les acteurs de l'entreprise X ne peuvent pas modifier les montants ou les informations citées sur les billets d'avion lors de l'extraction du site Amadeus. Après avoir collecté toutes les données nécessaires, nous avons procédé à une vérification du chiffre d'affaire.

Nous avons examiné les revenus générés par l'entreprise X en se basant sur les ventes enregistrées, les contrats de vente, les conditions de paiement, les livraisons effectuées, etc. Nous nous sommes assuré que les revenus sont correctement comptabilisés conformément aux principes comptables.

Après avoir déterminé le montant du SI, nous avons procédé à un Testing des items des billets qui excèdent le Seuil d'identification (SI)

Sur un nombre global des items relatifs aux différents billets qui s'élève à 10 000 items, nous avons procédé à un contrôle de 20 items, Afin d'illustrer une partie du travail qui a été effectué.

Nous vous exposons ci-dessous. Les items Vérifiés relatifs au chiffre d'affaire :

**Tableau N° III-08 : Vérification du chiffre d'affaire de l'entreprise X**

<b>Compte</b>	<b>Date</b>	<b>Référence</b>	<b>Numéro de facture</b>	<b>Solde (DA)</b>
4012	26/12/2022	PL9500109 6	9565353- 9577579	102 599,98
4012	27/12/2022	PL9500111 6	9291872	109 337,10
4012	26/12/2022	PL9500108 5	8774401	112 887,49
4011	27/12/2022	95001124	2017-002934	122 150,61
4012	26/12/2022	PL9500110 2	3994-1687- 2296- 4958	139 960,66
4011	31/12/2022	95001257	03/289/2017ORA N	140 879,64
4011	31/12/2022	95001260	03/288/2017ORA N	154 048,39
4011	26/12/2022	95001114	2017-003969	154 055,96
4011	31/12/2022	95001275	13/2017	158 468,54
4011	18/12/2022	95001038	2017-003298	159 942,69
4011	31/12/2022	95001292	FAC 19	160 573,11
4011	31/12/2022	95001256	009/2017	165 059,11
4011	31/12/2022	PL9500118 5	130/17	170 828,61
4011	19/12/2022	95001050	2017-005611	175 607,26
4011	31/12/2022	95001255	007/2017	180 487,17
4011	27/12/2022	95001127	2017-003454	183 643,71
4011	31/12/2022	95001195	2017-005517	185 449,80
4011	18/12/2022	95001030	2017-005091	190 813,13
4011	07/12/2022	95001002	2017-001927	195 091,06

Source : Élaboré par nos soins à l'aide des seniors EY.

### 5. Synthèse :

Après avoir terminé la mission d'audit et identifié les anomalies, il est essentiel pour l'équipe d'audit de déterminer si ces anomalies sont susceptibles d'être corrigées. Cette évaluation dépend de plusieurs facteurs, tels que le seuil d'audit préalablement fixé, la section spécifique de l'audit, ainsi que la nature de l'erreur à rectifier.

Dans notre cas, nous avons identifié des écarts qui ne dépassent pas notre seuil défini. Par conséquent, ces écarts sont considérés comme non significatifs et ne nécessitent pas d'ajustements. Ils n'ont pas d'impact sur la conformité fiscale de l'entité auditée.

Il est important de noter que la détermination de la signification d'une anomalie dépend de divers facteurs, tels que la matérialité financière, les conséquences légales ou réglementaires, ainsi que les pratiques de l'industrie. L'équipe d'audit utilise son jugement professionnel pour évaluer l'importance et l'impact des anomalies identifiées, afin de formuler des conclusions appropriées et des recommandations pour l'entité auditée.

Nous avons pu rattacher tous les montants sur leurs pièces justificatives qui sont les billets d'avion.

Le testing que nous avons fait sur les 10 000 billets d'avion était réussi, et nous n'avons trouvé aucune irrégularité ou des fraudes, nous avons proposé quelques ajustements ce qui nous a permis d'établir notre rapport CAC sans aucun souci.

### 6. Recommandations :

Après que nous nous sommes intervenus dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes, et nous avons authentifié le chiffre d'affaire de l'entreprise X qui leur a permis de

débloquer leur argent de la banque d'Algérie nous proposons des recommandations afin d'améliorer leur performance, et qui sont les suivantes :

Mettre à jour et réviser le cadre budgétaire et financier des activités aériennes afin d'assurer une présentation exhaustive et transparente des flux financiers liés à cette activité.

Réexaminer les modalités de financement des dépenses de fonctionnement et de personnel du Service du transport aérien en envisageant de diminuer le prélèvement pour frais de gestion (taux de recouvrement des coûts de gestion) et de le compenser par l'allocation d'une part plus importante du budget administratif et d'appui aux programmes.

Poursuivre le processus de prise en compte des divers risques de fraude liés aux services aériens dans les registres des risques des opérations et dans celui du Service du transport aérien.

### **Conclusion du chapitre**

Au cours de ce chapitre, nous avons observé le rôle essentiel joué par le cabinet d'audit Ernst & Young (EY) dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes.

Au cours de notre démarche d'audit de l'entreprise cliente, que nous avons désignée sous le nom de X, et lors des phases de prise de connaissance générale ainsi que de l'audit du cycle vente de la société, nous avons authentifié leur chiffre d'affaire. Par conséquent, nous recommandons la mise à jour et l'examinations exacte des modalités de financement et continuer l'évaluation des risques de fraude associés aux services aériens.

Nous avons présenté l'organisme d'accueil auquel nous avons fait notre stage Ernst and Young, après nous nous sommes concentrés sur la description du déroulement de la mission d'audit, nous avons présenté notre cas et nous avons exposé les résultats à travers l'analyse du chiffre d'affaire que nous avons fait.



**Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

Tout au long de ce mémoire de fin de cycle universitaire, réalisé dans le cadre du Master en finance et comptabilité, notre objectif était de mieux comprendre L'audit financier dans le secteur aérien qui joue un rôle clé dans la garantie de la fiabilité des informations financières communiquées par les entreprises. Parmi les cabinets d'audit de renommée mondiale, Ernst & Young (EY) se distingue par son expertise et son engagement envers la transparence financière et la qualité de l'audit.

EY est l'un des Big Four, les quatre plus grands cabinets d'audit au monde. Le cabinet se concentre sur l'audit de la performance financière, la gestion des risques et la durabilité. En tant que partenaire de confiance, EY s'efforce d'assurer l'intégrité et la fiabilité des états financiers des entreprises clientes. L'approche d'EY en matière d'audit financier repose sur plusieurs principes clés. Tout d'abord, le cabinet met l'accent sur la compréhension approfondie des activités et des risques spécifiques de chaque client. Cette compréhension permet à EY de personnaliser son approche d'audit et de se concentrer sur les domaines les plus critiques. Ensuite, il utilise des outils d'analyse de données avancés pour améliorer la qualité et la pertinence des audits. L'analyse de données permet d'identifier les tendances, les anomalies et les risques potentiels, ce qui renforce la capacité d'EY à détecter les erreurs ou les fraudes éventuelles. De plus, EY met en œuvre une approche de gestion des risques solide pour assurer la qualité de ses audits. Le cabinet dispose de politiques et de procédures strictes visant à garantir l'indépendance, l'objectivité et la rigueur professionnelle de ses professionnels de l'audit.

L'audit financier dans le secteur aérien revêt une importance cruciale en raison des particularités de cette industrie complexe et hautement réglementée. Les compagnies aériennes opèrent dans un environnement dynamique, confronté à des défis tels que la fluctuation des coûts du carburant, la concurrence accrue, les changements réglementaires et les risques de sécurité. Il englobe plusieurs domaines clés, comme l'évaluation des risques financiers spécifiques aux compagnies aériennes, tels que la volatilité des prix du carburant, les taux de change, les fluctuations des coûts de maintenance des avions et les conditions économiques mondiales.

L'audit financier identifie ces risques et élabore des stratégies de gestion appropriées pour y faire face.

La gestion des coûts est également une préoccupation majeure dans le secteur aérien. Les compagnies aériennes font face à des coûts opérationnels importants, tels que l'acquisition et la maintenance des avions, les salaires du personnel et les frais d'exploitation des aéroports. L'audit financier examine de près la gestion des coûts et formule des recommandations visant à optimiser les dépenses et à améliorer l'efficacité financière des compagnies aériennes.

L'évaluation de la rentabilité est un aspect essentiel de l'audit financier dans le secteur aérien. L'audit financier analyse les états financiers des compagnies aériennes pour évaluer leur rentabilité, leur rendement des actifs, leur génération de flux de trésorerie et leur capacité à faire face à leurs obligations financières. Cette évaluation permet de mesurer la performance financière globale des compagnies aériennes et d'identifier les domaines nécessitant des ajustements stratégiques.

Afin d'atteindre notre objectif et de répondre aux questions posées, en confirmant ou en infirmant les hypothèses formulées, nous avons entamé notre étude en explorant les différents aspects théoriques des cabinets d'audit, en mettant particulièrement l'accent sur les Big Four. Néanmoins, l'audit financier chez EY, tout comme dans l'ensemble du secteur de l'audit, n'est pas exempt de défis. Par la suite, nous avons fait appel à une étude analytique et descriptive faite au niveau du cabinet Ernst and Young au sein duquel nous avons effectué notre stage et sur l'entreprise X que nous avons auditée. Afin de démontrer comment interviennent les big four dans la résolution des problèmes des compagnies aériennes.

Et donc après toutes les investigations menées nous pouvons répondre positivement à cette question et affirmer qu'il serait bel et bien profitable de faire appel aux Big Four dans le cas des grands soucis. Ceci étant dit, il est temps de clarifier la véracité des hypothèses de départ émises avant la recherche en terrain et ainsi pouvoir les confirmer et les infirmer :

La première hypothèse porte sur le fait que l'audit financier permet d'obtenir une opinion raisonnable sur la régularité et la sincérité des comptes des entreprises et cela permet d'évaluer les risques est confirmée à travers le premier chapitre et l'étude que nous avons faite.

La seconde hypothèse a également été confirmée dans le deuxième chapitre et l'étude que nous avons faite.

La troisième hypothèse confirme aussi que les grands cabinets d'audit peuvent contribuer à résoudre les problèmes des compagnies aériennes à travers l'audit financier. Et en fournissant des suggestions et des recommandations afin de stimuler les performances de leur entreprise. Et c'est ce que nous avons constaté à travers nos recherches et à travers la mission que nous avons faite pour un client du cabinet Ernst and Young.

L'aval de nos hypothèses prouve que l'audit financier dans le secteur aérien est crucial pour garantir l'intégrité des informations financières, la conformité réglementaire, la gestion efficace des risques financiers, la maîtrise des coûts et l'évaluation de la rentabilité des compagnies aériennes.

Il convient cependant de garder à l'esprit que les Big Four ne constituent pas une solution miracle et que, malgré leur contribution, il incombe à l'entreprise de tirer parti des conseils des auditeurs et de persévérer afin d'établir une entreprise solide et sans faille.

Tout au long de l'accomplissement de ce modeste travail, nous avons rencontré plusieurs obstacles, notamment l'indisponibilité de la documentation, nous avons constaté un manque d'ouvrages et de revues qui traitent le sujet de l'audit financier dans le secteur aérien, ceci dit l'étude détaillée de ces différents paramètres exige une culture pluridisciplinaire, qui dans certains cas dépasse le cadre d'un modeste mémoire, ainsi la confidentialité des informations au niveau du cabinet Ernst and Young et leur client qui est l'entreprise X.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'étude a ramené de la valeur ajoutée et que les hypothèses de départ ont été pertinentes. Ainsi les résultats ouvrent la voie à d'autres sujets de recherches dans lequel il faudra faire un travail comme : **comment contribuent les Big Four à l'amélioration de la performance des compagnies aériennes ?**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

1. BELAID, (K) : l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, édition centre de publication universitaire, Tunis, 2005.
2. BORNSTEIN (J) ,FORD (B) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3ème Edition Broché, Londre, Juin 2007.
3. Brian R. FORD (Brian), BORNSTEIN (J) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3ème Edition Broché, Londre, Juin 2007.
4. Brous, Jean-Louis, compagnies aériennes : la faille du modèle,2010.
5. COSO / PwC/IFACI (trad.), « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application ».
6. EBONDO, (Eustache), PIGE, (Benoit), Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 8, 2002.
7. FAMA(E). « Agency probleme and theory of the firme », journal of political économie, 1980,
8. FINET, (Alain) et autres, Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et Financiers, Editions De Boeck Université, Belgique, 2005.
9. Fiori, Débora, Les métiers de l'aéronautique et de l'espace, Edition L'Etudiant,2015.
10. GRAND (B) et VARDALLE (B) : Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 2006,
11. IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit, Paris, 2014.
12. Jakubowski, Brigitte, Pourchet, Patrice, Stratégie et management du voyage d'affaires : Mettre en place un Travel Management performant, Ediyion dunod, 2015.
13. KHELLASSI (R) : Audit interne-audit opérationnel, édition Houma, Alger, 2007.
14. KHELLASSI (R) : Précis de l'audit fiscal, édition Berti, Alger, 2013
15. KPMG ALGERIE, Guide investir en Algérie, Edition Alger, 2019.
16. OBERT, (R) et MAIRESSE (M.P) : comptabilité et audit, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2010.
17. PIGE (B),Gouvernance,Contrôle et Audit des Organisations, Edition Economica,Paris 2008.
18. PIGE (B) et DANJOU (P) : Qualité de l'audit, 1 édition, Bruxelles, 2011.
19. RAMIREZ (C) : Sociologie des groupes professionnels Acquis récents et nouveaux défis, Edition La Découverte, 2009.
20. RENARD (J) : Théorie et pratique de l'audit interne, 2ème Edition d'organisation, Paris, 1994
21. RENARD, (Jacques), théorie et pratique d'audit interne, 7ème Editions, Edition d'organisation, France, 2010.
22. VLAMINICK (H) : Histoires de la comptabilité, édition Pragmos, Paris 1979
23. WILLIAMSON (O,E), « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985,

### **Journal Officiel**

- JENSEN, (M.C) « The Modern Industrial Revolution, exit, and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3, (1993).

### **Travaux Universitaires**

1. ADJA (H), L'Audit Interne Instrument de la Gouvernance d'Entreprise, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015
2. AIT BAZIZ (N), Etude de la relation entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la qualité de l'audit légal, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015.
3. FAID (M), Essai d'analyse des structures de gouvernance d'entreprise en Algérie, EHEC, 2015.
4. MESSIKH, (Selma) : Évaluation de la qualité de l'audit : Élaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration de qualité, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES En vue de l'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, École supérieure des banques, Alger, 2015

### **Revue**

- IFACI, la charte d'audit interne, Groupe Professionnel « Collectivités Territoriales »
- Omar BOUMEDIENE, «Contribution à l'étude du droit du transport aérien algérien : perspectives de l'open skie », Revue de droit des transports et des activités portuaires, Volume IV / N°01, année 2017

### **Autres Documents**

1. Document interne d'EY : Guide de travail welcome to EY, 2021.
2. Document interne d'EY.
3. Document interne de EgyptAir.
4. Document interne. D'Air France.
5. The Institute of Internal Auditors, Cadre de références internationales de pratiques professionnelles.

### **Webographie**

- <https://www.consultor.fr/articles> .
- <https://www.pwc.ch/en/about-pwc/our-history.html>.
- <https://consulting-buddies.com/article>
- <https://www.emlv.fr/audit-qui-sont-les-big-four-et-comment-y-rentre/>
- <https://www.comptajob.fr/blog/conseils/big-four-quelles-differences>
- <https://deloitte-fr.career-inspiration.com>
- <https://airalgeriecargo.dz>
- <https://www.tassilairlines.dz/web/>
- <https://airexpressdz.com/?lang=fr>

- <https://www.turkishairlines.com>
- <https://www.royalairmaroc.com/fr-fr>

## **Annexes**

# Annexe 1 : Papier de travail, détermination du PM, ET et le SAD de la société X

<p>Input Basis: <input style="width: 100px;" type="text" value="Chiffre d'affaire"/></p>  <p>Other Basis : <input style="width: 100px; height: 50px;" type="text"/></p>  <p>Rationale: <input style="width: 280px; height: 60px;" type="text" value="Compte tenu de la nature de l'activité de l'entreprise, nous estimons que le chiffre d'affaires est l'indicateur le plus pertinent pour les lecteurs des états financiers."/></p> <p>Based On: <input style="width: 100px;" type="text" value="Solde de clôture"/> Amount: 3 972 547 819</p> <p>Based On Other: <input style="width: 280px;" type="text"/></p> <p>Rationale when Based On Other: <input style="width: 280px; height: 150px;" type="text"/></p>	<p><b>Planning Materiality</b></p> <p>Amount: <input style="width: 100px;" type="text" value="19 862 739,09"/> <input style="width: 100px;" type="text" value="0,5%"/></p> <p>Rationale: <input style="width: 550px; height: 230px;" type="text" value="- Peu d'actionnaires&lt;br/&gt;- Non cotée en bourse&lt;br/&gt;- Entreprise viable&lt;br/&gt;- Business Rentable et viable"/></p> <p><b>Tolerable Error</b></p> <p>Percentage: <input style="width: 80px;" type="text" value="50%"/></p> <p>Amount: <input style="width: 80px;" type="text" value="9 931 370"/></p> <p>Rationale: <input style="width: 550px; height: 130px;" type="text" value="Première année d'audit"/></p> <p><b>Nominal Amount</b></p> <p>Amount: <input style="width: 100px;" type="text" value="993 136,95"/> <input style="width: 100px;" type="text" value="5,0%"/></p> <p>Rationale: <input style="width: 550px; height: 70px;" type="text"/></p>
---	---

## **Table des matières**

Liste des tableaux.....	6
Liste des figures .....	6
Liste des abréviations .....	7
Introduction Générale.....	33
Chapitre I : Généralités sur les Grands Cabinets d’Audit. ....	5
Section 01 : Historique des grands cabinets d’audit .....	7
1. Historique et définition des grands cabinets d’audit .....	7
1.1. Évolution de la fonction d’audit en Algérie.....	8
2. Historique des grands cabinets d’audit .....	9
2.1. Historique de KPMG .....	9
2.2. Historique de PwC .....	10
2.3. Historique de Deloitte .....	11
2.4. Historique d’Ernst & Young.....	11
Section 02 : Définition grands cabinets d’audit .....	12
1. Les grands cabinets d’audit.....	12
2. Particularité de chaque cabinet .....	13
2.1. La Particularité de KPMG.....	13
2.2. La particularité de PwC .....	14
2.3. La Particularité de Deloitte.....	15
2.4. La Particularité d’Ernst& Young .....	16
Section 03 : Le Rôle des cabinets d’audit .....	17
1. Les normes internationales pour la pratique de l’audit au sein des Big Four.....	18
2. La charte d’audit.....	21
3. L’Audit .....	22
3.1. Phase d’une mission d’audit .....	24
3.1.1. Phase de préparation : .....	24
3.1.2. Phase de réalisation :.....	24
3.1.3. Phase de conclusion :.....	25

3.2. Objectifs de l'audit.....	25
4. Le Conseil juridique et fiscal (Tax&Legal).....	26
5. Le Conseil.....	26
5.1. Conseil en opérations.....	27
5.2. Conseil en digital & data .....	27
5.3. Conseil en stratégie .....	28
5.4. Conseil en RSE .....	28
6. Le rôle des Big four dans le management des risques de l'entreprise : .....	29
Chapitre II : .....	32
Le secteur aérien en Algérie .....	32
Section 01 : Histoire de l'aviation en Algérie.....	34
1. Histoire de l'aviation en Algérie : .....	34
1.1 Les débuts de l'aviation en Algérie (1910-1920) : .....	34
1.2 L'aviation coloniale (1920-1940) :.....	34
1.3 L'indépendance de l'Algérie (1962) :.....	34
1.4 Fondation d'Air Algérie (1947) : .....	35
1.5 Expansion et modernisation d'Air Algérie (1950-1980) :.....	35
1.6 Évolution récente (années 2000 à aujourd'hui) : .....	35
2. L'évolution de l'industrie aérienne depuis l'indépendance en Algérie :.....	35
3. Les premiers vols en Algérie et les pionniers de l'aviation :.....	37
4. Évolution de l'infrastructure aéroportuaires en Algérie :.....	38
Section 02 : les compagnies aériennes en Algérie .....	40
1. Les compagnies nationales Algériennes : .....	40
2. Les compagnies aériennes privées et étrangères opérant en Algérie : .....	41
3. La concurrence entre les compagnies aériennes et son impact sur le marché : .....	46
4. La stratégie des compagnies aériennes : .....	48
1. Les initiatives gouvernementales pour le développement du secteur aérien en Algérie : 50	
2. L'ouverture de nouvelles lignes et le développement du tourisme en Algérie :.....	52
3. Les technologies émergentes et leur impact sur l'aviation : .....	55
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et l'entreprise (X).....	62
1. Présentation de l'organisme d'accueil Ernst and Young : .....	62
1.1. Réseau Ey :.....	62
1.2. Présentation d'EY Algérie.....	63

1.3.	Les Départements du cabinet EY Algérie .....	63
1.3.1.	Département conseil .....	63
1.3.2.	Département Audit et conseil comptable.....	64
1.3.3.	Département fiscalité et droit .....	64
1.4.	Ses Valeurs .....	66
2.	Présentation de l'entreprise « X».....	67
2.1.	Secteur d'activité.....	67
3.	Organisation de l'entreprise .....	67
	Section 02 : Déroulement de la mission d'audit.....	69
1.2.	Prise de connaissance du régime fiscal de l'entreprise X :.....	71
1.3.	Définition des seuils d'audit et des sections à auditer : .....	72
1.3.1.	Définition des seuils d'audit : .....	72
1.3.2.	Désignation des sections à auditer : .....	72
1.3.3.	Le régime d'imposition de l'entreprise « X » : .....	72
2.1.	La réunion d'ouverture :.....	73
	Section 03 : Présentation de l'étude et analyse des résultats .....	74
1.	Travail effectué : .....	74
2.	Évaluation des risques d'audit de l'entreprise X :.....	75
2.1.	Le risque d'audit :.....	75
3.1.	Détermination du PM :.....	77
3.2.	Détermination du ET : .....	78
3.3.	Détermination du montant nominal du SAD :.....	79
3.4.	Détermination du SI (Seuil d'identification) :.....	79
	Source : établie par nos soins à l'aide des auditeurs EY. ....	80
4.	L'audit du cycle vente : .....	80
4.1.	L'audit du compte client .....	80
4.2.	Description du cycle de vente de l'entreprise X :.....	84
4.3.	L'audit du compte revenu : .....	85
5.	Synthèse : .....	88
6.	Recommandations :.....	88
	Conclusion générale.....	92
	Bibliographie.....	95

