



| ICAO

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION

A UN SPECIALIZED AGENCY

*Formation d'auditeurs internes
qualité suivant ISO 19011:2018*

*(Ecole de formation, Autorité
Aéronautique du Cameroun,
Yaoundé, 13 – 17 avril 2026)*



MODULE M02 | 3 HEURES



ICAO

Acteurs de l'Audit : Rôles, Responsabilités & Compétences

Selon la norme ISO 19011:2018 — Qui fait quoi dans un audit de système de management ?



Chef
d'équipe



Auditeur



Audité



Client
audit



Expert
technique



Observateur
/ Guide

Objectifs du Module M02

Ce que vous saurez FAIRE à l'issue de cette session



ICAO



Identifier

les 6 acteurs d'un audit
et leurs rôles respectifs



Distinguer

les responsabilités
de chaque partie prenante



Évaluer

les compétences clés
exigées de l'auditeur ISO



Maîtriser

les qualités personnelles
d'un auditeur efficace



Appliquer

les bonnes pratiques
de communication en
audit



Analyser

les situations de conflits
d'intérêt et
d'indépendance

Plan du Module M02

Roadmap pédagogique — 2 heures



ICAO



🕒 Durée : 2 heures | PLAN (PDCA) — Modules 1 à 4 & 8 | Méthode 70-20-10



ICAO

SECTION 1

Vue d'ensemble des Acteurs de l'Audit

Qui sont les parties prenantes d'un audit ISO 19011:2018 ?

Les six (06) Acteurs de l'Audit — Vue Globale



ICAO

Section 1 — ISO 19011:2018 §3 & §5



CHEF D'ÉQUIPE D'AUDIT

§3.9 ISO 19011

Pilote la mission complète
et représente l'équipe



AUDITEUR

§3.8 ISO 19011

Collecte les preuves
et documente les
constatations



CLIENT DE L'AUDIT

§3.7 ISO 19011

Mandate l'audit
et reçoit le rapport



AUDITÉ

§3.10 ISO 19011

Organisme ou partie
faisant l'objet de l'audit



EXPERT TECHNIQUE

§3.11 ISO 19011

Apporte une expertise
spécialisée (non-auditeur)



OBSERVATEUR & GUIDE

§3.12/3.13

Accompagne l'équipe
sans intervenir dans l'audit



ICAO

SECTION 2

Rôles & Responsabilités

*Qui fait quoi ? — Le détail de chaque
acteur selon ISO 19011:2018*

Chef d'Équipe d'Audit — Le Pilote de la Mission



ICAO

Section 2 — ISO 19011:2018 §5.4.2 et §6



CHEF D'ÉQUIPE d'AUDIT

ISO 19011:2018
§5.4.2

Niveau requis :
Auditeur Senior + Leadership



Planifier & organiser

Prépare le plan d'audit, répartit les tâches, constitue l'équipe d'auditeurs.



Représenter l'équipe

Interlocuteur principal avec le client et l'audité. Ouvre et clôt les réunions.



Garantir l'objectivité

S'assure que les principes d'impartialité et d'indépendance sont respectés.



Superviser le rapport

Responsable de la rédaction finale et de la transmission du rapport d'audit.



Résoudre les désaccords

Gère les conflits et points de désaccord entre l'équipe et l'audité.

L'Auditeur — Membre de l'Équipe d'Audit



ICAO

Section 2 — ISO 19011:2018 §5.4 & §5.5



MISSIONS DE L'AUDITEUR

- Recueillir et vérifier les preuves d'audit (entretiens, observations, documents)
- Documenter les constatations (conformités, non-conformités, opportunités)
- Communiquer les constatations à l'audité de façon transparente et factuelle
- Respecter les règles de confidentialité et le code d'éthique de l'auditeur
- Se conformer aux instructions du chef d'équipe d'audit
- Maintenir la continuité de l'activité de l'audité (perturber le moins possible)



CE QUE L'AUDITEUR NE DOIT PAS FAIRE

- ✘ **Auditer son propre travail**
Principe P5 — Indépendance
- ✘ **Accepter des cadeaux ou avantages**
Principe P1 — Intégrité
- ✘ **Divulguer des informations confidentielles**
Principe P4 — Confidentialité
- ✘ **Formuler des jugements sans preuves**
Principe P6 — Preuves
- ✘ **Ignorer les risques du contexte**
Principe P7 — Risques
- ✘ **Conseiller ou proposer des solutions**
Rôle ≠ consultant

L'Audité & le **Client** de l'Audit

Section 2 — ISO 19011:2018 §3.7 & §3.10



ICAO



L'AUDITÉ

Organisme ou partie d'organisme audité

- Faciliter l'accès aux ressources, personnes, documents et zones
- Désigner des guides pour accompagner l'équipe d'audit
- Coopérer avec les auditeurs pour atteindre les objectifs
- Contester les constatations en apportant des preuves contraires
- Ne peut PAS refuser l'accès sans justification valable



LE CLIENT

Qui mandate et finance l'audit

- Peut être la direction générale, le donneur d'ordre ou le client externe
- Définit les objectifs, le champ et les critères de l'audit
- Reçoit le rapport d'audit et décide des suites
- Peut être différent de l'audité : → Ex. maison-mère audite une filiale
- Responsable de la confidentialité des informations reçues

Expert Technique, Observateur & Guide



ICAO

Section 2 — ISO 19011:2018 §3.11, §3.12, §3.13



EXPERT TECHNIQUE

§3.11

Personne qui apporte une connaissance ou une expertise spécifique au processus, à l'activité ou à la matière audités.

- Fournit des connaissances spécialisées (chimie, sécurité process, informatique...)
- N'a PAS le statut d'auditeur
- Travaille sous la direction du chef d'équipe
- Peut participer aux entretiens mais pas décider des constatations

Ex. : Ingénieur méthodes lors d'un audit process de fabrication



OBSERVATEUR

§3.12

Personne qui accompagne l'équipe d'audit mais n'intervient pas dans l'audit. Souvent un auditeur en formation.

- N'intervient pas dans la conduite de l'audit
- Peut être un auditeur en cours de qualification
- Présence soumise à l'accord de l'audité
- Observe pour apprendre les techniques d'audit

Ex. : Auditeur stagiaire en observation lors d'une mission senior



GUIDE

§3.13

Personne désignée par l'audité pour assister l'équipe d'audit dans ses activités sur site.

- Facilite les contacts et l'accès aux zones
- Assure la sécurité de l'équipe d'audit
- Ne participe pas à l'audit comme auditeur
- N'influence pas les constatations

Ex. : Responsable d'atelier accompagnant l'auditeur dans les zones restreintes

Tableau Synthétique — Qui fait quoi ?



ICAO

Section 2 — Récapitulatif des responsabilités ISO 19011:2018

Acteur	Statut Audit	Rôle Principal	Rédige Constatations ?	Reçoit le Rapport ?
Chef d'équipe	Auditeur senior	Pilote la mission complète	OUI — Supervise	OUI
Auditeur	Auditeur	Collecte preuves & documente	OUI — Direct	NON*
Client audit	Commanditaire	Mandate, définit objectifs	NON	OUI — Principal
Audité	Évalué	Coopère, donne accès	NON	OUI
Expert technique	Non-auditeur	Apporte expertise spécialisée	NON	NON
Observateur	En formation	Observe uniquement	NON	NON
Guide	Désigné par l'audité	Facilite accès sur site	NON	NON

* L'auditeur reçoit le rapport dans le cadre de sa mission uniquement



ICAO

SECTION 3

Compétences & Qualités Personnelles

Qu'est-ce qui fait un auditeur vraiment efficace ?

Compétences Requises de l'Auditeur Qualité



ICAO

Section 3 — ISO 19011:2018 §7.2 & Annexe A



Savoirs (Connaissances)

- Normes ISO 9001 / 14001 / 45001 et ISO 19011:2018
- Principes de management et approche processus
- Méthodes d'audit : entretien, observation, revue documentaire
- Terminologie et vocabulaire normatif
- Réglementation applicable au secteur audité



Savoir-faire (Compétences pratiques)

- Planifier et préparer des listes de vérification pertinentes
- Conduire des entretiens d'audit efficaces
- Collecter et analyser des preuves objectives
- Rédiger des constatations claires et factuelles
- Gérer le temps et les priorités en audit



Savoir-être (Qualités personnelles)

- Écoute active et empathie professionnelle
- Impartialité et résistance aux pressions
- Curiosité intellectuelle et esprit analytique
- Rigueur, méthode et sens de l'observation
- Diplomatie et gestion des situations tendues

Profil de l'Auditeur Expert — Les 8 Qualités Clés



ICAO

Section 3 — Grille d'auto-évaluation ISO 19011:2018 §7.2.2



IMPARTIAL

Ne favorise ni l'audité ni le client. Évalue avec objectivité.



INTÈGRE

Honnête, digne de confiance. Respecte sa parole et ses engagements.



OBSERVATEUR

Voit au-delà du discours. Relie les faits entre eux.



ANALYTIQUE

Décompose les situations complexes. Tire des conclusions logiques.



DIPLOMATE

Communique sans heurter. Gère les désaccords avec tact.



CURIEUX

Questionne toujours. Ne se satisfait pas de réponses superficielles.



PERSÉVÉRANT

Ne lâche pas face à la résistance. Insiste sur les preuves.



EMPATHIQUE

Comprend le contexte humain. Met l'audité à l'aise sans perdre son objectivité.



ICAO

SECTION 4

Communication en Audit

*Les bonnes pratiques de
communication entre acteurs*

Communication entre Acteurs — Bonnes Pratiques



ICAO

Section 4 — Techniques d'entretien et posture de l'auditeur



AVANT L'AUDIT

- Prise de contact officielle avec l'audité
- Confirmation des disponibilités et accès
- Transmission du plan d'audit préalable
- Accord sur les règles de confidentialité



PENDANT L'AUDIT

- Réunion d'ouverture : présentation, objectifs, règles
- Questions ouvertes pour explorer (Qui ? Quoi ? Comment ?)
- Écoute active sans interrompre l'audité
- Signalement immédiat des points critiques au chef d'équipe



APRÈS L'AUDIT

- Réunion de clôture : restitution des constatations
- Validation des faits avec l'audité avant diffusion
- Transmission du rapport dans les délais convenus
- Suivi des actions correctives planifiées

QCM — MODULE M02

1 / 5

ISO 19011:2018 · Introduction à l'Audit Interne Qualité

1

RÔLE — L'AUDITEUR ·
ISO 19011:2018 §7.2

Selon ISO 19011:2018, quelle est la responsabilité PRINCIPALE de l'auditeur lors d'un audit interne qualité ?

- A Rédiger lui-même le plan d'action corrective (PAC) à la place de l'entité auditée pour gagner du temps.
- B Garantir que toutes les non-conformités détectées soient corrigées avant la fin de l'audit terrain.
- C Sanctionner disciplinairement les responsables des non-conformités identifiées lors de l'audit.
- D Collecter des preuves d'audit objectives, évaluer les constats par rapport aux critères et formuler des conclusions impartiales.

2

RÔLE — L'AUDITÉ ·
ISO 19011:2018 §6.4

Quelles sont les obligations de l'AUDITÉ lors d'un audit interne qualité selon ISO 19011:2018 § 6.4 ?

- A Accompagner les auditeurs dans toutes leurs missions en permanence pour contrôler leurs activités et éviter tout dérapage.
- B Mettre à disposition les ressources nécessaires, faciliter l'accès aux lieux, documents et personnel concernés, et coopérer activement avec l'équipe d'audit.
- C Décider seul des constats à retenir et filtrer les informations communiquées à l'équipe d'audit selon sa propre appréciation.
- D Rédiger le rapport d'audit en collaboration avec le chef d'équipe d'audit dès la fin de la réunion de clôture.

QCM — MODULE M02

2 / 5

ISO 19011:2018 · Introduction à l'Audit Interne Qualité

3

**RÔLE — LE CLIENT DE L'AUDIT ·
ISO 19011:2018 §3.10**

**Qui est le CLIENT DE L'AUDIT selon
ISO 19011:2018 §3.10, et quel est son rôle ?**

- A** L'organisme de certification externe qui mandate l'auditeur pour réaliser un audit de surveillance annuel.
- B** Le prestataire ou fournisseur externe dont les prestations sont évaluées lors de l'audit de seconde partie.
- C** L'organisme ou la personne qui demande l'audit ; il définit les objectifs, le champ et les critères de l'audit, et reçoit les résultats.
- D** L'agent responsable de la qualité au sein de l'entité auditée, qui valide les constats avant publication du rapport.

4

**RÔLE — L'EXPERT TECHNIQUE ·
ISO 19011:2018 §3.14**

**Quel est le rôle de l'EXPERT TECHNIQUE lors d'un
audit selon ISO 19011:2018 §3.14 ?**

- A** Formuler les constats d'audit et signer le rapport d'audit en lieu et place du chef d'équipe d'audit désigné.
- B** Apporter des connaissances ou une expertise spécifique sur un sujet précis afin d'assister l'équipe d'audit, sans droit de vote sur les constats.
- C** Diriger la réunion d'ouverture et la réunion de clôture de l'audit pour soulager le chef d'équipe de cette tâche.
- D** Réaliser l'audit de manière indépendante sans être soumis à l'autorité du chef d'équipe d'audit nommé.

QCM — MODULE M02

3 / 5

ISO 19011:2018 · Introduction à l'Audit Interne Qualité

5

**RÔLE — LE GUIDE & L'OBSERVATEUR ·
ISO 19011:2018 §3.13 & §3.12**

Quelle distinction fondamentale sépare le GUIDE de l'OBSERVATEUR dans une équipe d'audit ?

- A** Le guide réalise les entretiens d'audit et formule les constats ; l'observateur se contente de prendre des notes pour le rapport final.
- B** Le guide et l'observateur exercent le même rôle et sont interchangeables selon les disponibilités du moment.
- C** Le guide accompagne l'auditeur uniquement lors de la réunion d'ouverture ; l'observateur le remplace pour toutes les activités terrain.
- D** Le guide est désigné par l'entité auditée pour faciliter l'accès et les contacts ; l'observateur assiste à l'audit sans y participer activement ni influencer les constats.

6

**COMPÉTENCES — CONNAISSANCES
REQUISES · ISO 19011:2018 §7.2.3**

Selon ISO 19011:2018 §7.2.3, quelles connaissances un auditeur doit-il IMPÉRATIVEMENT maîtriser pour conduire un audit qualité efficace ?

- A** Les techniques de comptabilité analytique et de contrôle budgétaire pour évaluer la rentabilité des processus audités.
- B** La connaissance des normes et référentiels applicables (ISO 9001, ISO 19011), des processus de l'organisme audité, des méthodes d'audit et des exigences légales pertinentes.
- C** La maîtrise de logiciels de présentation et de traitement de texte pour rédiger des rapports d'audit visuellement attractifs.
- D** La connaissance des procédures disciplinaires de l'organisme pour sanctionner efficacement les responsables des non-conformités.

QCM — MODULE M02

4 / 5

ISO 19011:2018 · Introduction à l'Audit Interne Qualité

7

COMPÉTENCES — APTITUDES PERSONNELLES · ISO 19011:2018 §7.2.2

Parmi les aptitudes et comportements personnels suivants, lesquels ISO 19011:2018 §7.2.2 considère-t-il comme essentiels chez un auditeur ?

- A L'autoritarisme et la fermeté pour imposer les constats d'audit même en cas de désaccord frontal de l'audité.
- B L'éthique, l'ouverture d'esprit, la diplomatie, l'esprit d'observation, la persévérance et la capacité à résoudre des problèmes.
- C La vitesse d'exécution pour réaliser un maximum d'audits dans le minimum de temps possible.
- D La capacité à minimiser les non-conformités dans le rapport pour préserver les relations avec les responsables audités.

8

INDÉPENDANCE & CONFLITS D'INTÉRÊT · ISO 19011:2018 §7.2.2 & §4D

Dans quelle situation l'indépendance de l'auditeur interne est-elle IRRÉMÉDIABLEMENT compromise selon ISO 19011:2018 ?

- A Lorsque l'auditeur a suivi une formation qualité dans le même établissement que le responsable de l'entité auditée.
- B Lorsque l'auditeur audite un processus sur lequel il exerce une responsabilité directe ou une autorité hiérarchique, ou dont il a lui-même conçu les procédures récemment.
- C Lorsque l'auditeur connaît personnellement certains agents du service audité pour avoir travaillé dans le même service il y a plus de cinq ans.
- D Lorsque l'auditeur a utilisé les produits ou services de l'entité auditée dans le cadre de sa vie personnelle.

9

**CHEF D'ÉQUIPE D'AUDIT · ISO
19011:2018 §6.3.2 & §6.4**

**Quelles sont les responsabilités SPÉCIFIQUES du
CHEF D'ÉQUIPE D'AUDIT par rapport aux autres
auditeurs selon ISO 19011:2018 ?**

- A** Il peut formuler des constats sans preuves objectives si son expérience professionnelle lui permet d'affirmer la non-conformité avec certitude.
- B** Il planifie l'audit, répartit les tâches, conduit les réunions d'ouverture et de clôture, coordonne l'équipe, rédige et signe le rapport d'audit final.
- C** Il est le seul habilité à mener les entretiens d'audit terrain ; les autres auditeurs se limitent à l'examen documentaire.
- D** Il décide seul de toutes les conclusions de l'audit, sans obligation de consulter les autres membres de l'équipe d'audit.

10

**HABILITATION & DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES · ISO 19011:2018 §7.4 &
§7.6**

**Comment ISO 19011:2018 recommande-t-il
d'ÉVALUER et de MAINTENIR les compétences des
auditeurs internes dans le temps ?**

- A** Par une évaluation annuelle réalisée uniquement sur la base du nombre de non-conformités détectées lors des audits conduits.
- B** Par la seule obtention d'une certification externe délivrée par un organisme accrédité, valable à vie sans renouvellement.
- C** Par un processus d'évaluation régulière combinant auto-évaluation, retour des pairs, observation directe en audit et résultats des formations continues, documenté dans un registre individuel de compétences.
- D** Par la durée cumulée d'expérience professionnelle dans le secteur d'activité de l'organisme, sans autre critère formel de compétence.

Synthèse du Module M02

Ce que vous retez — Les 3 réflexes de l'auditeur expert



ICAO



6 ACTEURS

Chef d'équipe / Auditeur / Audité / Client / Expert technique / Observateur & Guide



RÔLES DISTINCTS

Chaque acteur a un rôle précis. Confondre les rôles = risque d'invalidation de l'audit



3 DIMENSIONS

Savoirs (connaissances ISO) + Savoir-faire (techniques audit) + Savoir-être (qualités humaines)



P5 = ABSOLU

Indépendance non négociable. Aucune exception. Remplacer un auditeur en conflit d'intérêt.



COMMUNICATION

Avant / pendant / après l'audit. Réunion d'ouverture et clôture sont obligatoires.

3 RÉFLEXES DE L'AUDITEUR EXPERT

1

Je vérifie le rôle de chaque membre AVANT de démarrer — pas d'auditeur sans lettre de mission

2

Je recuse IMMÉDIATEMENT tout auditeur en conflit d'intérêt sans exception ni compromis

3

J'ouvre et je clôtis chaque audit avec une réunion formelle — c'est non négociable ISO 19011



MODULE SUIVANT : M03 — Planifier un Audit : déclenchement, prise de contact, faisabilité et planification détaillée



ÉTUDE DE CAS — ASMET GONDOUANA

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE | ISO 9001 V 2015 | MODULE 2



ICAO

CONTEXTE

Le Responsable Qualité de l'ASMET-GONDOUANA, M. KONATÉ Ibrahim, a reçu mission du Directeur Général de constituer l'équipe d'audit interne qualité de l'organisme dans le cadre du projet CODEVMET. Il dispose d'une liste de 8 candidats issus de différents services, dont les profils figurent en Annexe B.

QUESTION 1

Analysez les 8 profils proposés. Sélectionnez les membres de l'équipe d'audit et désignez le chef d'équipe. Justifiez chaque choix en référence à ISO 19011:2018 §7 (compétences, comportements).

QUESTION 2

Identifiez les situations de conflit d'intérêt potentiel parmi les candidats et expliquez comment vous les gérez (règle d'indépendance).

QUESTION 3

Répartissez les 4 processus clés du SMQ entre les auditeurs sélectionnés (Service Prévisions Aéronautiques, Service Observations, Service Systèmes d'Information, Processus support RH).

QUESTION 4

Rédigez une matrice des compétences/habilitations de l'équipe (tableau : Auditeur × Domaine de compétence × Niveau).

RÉSUMÉ DE LA SECTION

Questions - Réponses





Thank You!