



| ICAO

# INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION

A UN SPECIALIZED AGENCY

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

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





# SURVEILLER POUR PERFORMER

*Un programme d'audit non surveillé devient inefficace.  
Un programme maîtrisé devient un levier stratégique.*



MESURER



ANALYSER



AMÉLIORER

## Surveillance du Programme d'Audit

*ISO 19011:2018*

- *Axe CHECK (PDCA)*

### *Pourquoi surveiller le programme d'audit ?*

	<b>Conformité normative</b>	✓	Garantir le respect des exigences ISO 19011 et ISO 9001 en vigueur
	<b>Crédibilité système</b>	✓	Assurer la légitimité et la confiance dans le dispositif d'audit
	<b>Performance réelle</b>	✓	Mesurer les résultats effectifs versus les objectifs fixés
	<b>Détection des dérives</b>	✓	Identifier les écarts et axes d'amélioration avant qu'ils s'aggravent
	<b>Pilotage stratégique</b>	✓	Transformer l'audit en outil décisionnel pour la direction

👉 *Ce n'est pas l'audit qui crée la valeur — C'est la maîtrise du programme d'audit.*

## *La surveillance doit permettre une gouvernance rigoureuse et continue*

### 01 Dispositions planifiées



Vérifier que les audits sont réalisés conformément aux plans, calendriers et procédures définis

### 02 Compétence des auditeurs



Évaluer les performances individuelles et collectives des équipes d'audit en mission

### 03 Efficacité globale



Analyser si le programme d'audit atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels

### 04 Risques & Opportunités



Identifier les risques pesant sur le programme et les opportunités d'amélioration systémique

**≥ 95%**

% Audits réalisés / planifiés

**< 5%**

Taux de reports

**≤ 30j**

Délai moyen de clôture

**≤ 7j**

Retard validation rapports

**RISQUES EN CAS DE DÉRIVE****Perte de crédibilité institutionnelle***La direction et les audités perdent confiance dans le dispositif d'audit***Accumulation de non-conformités***Les écarts non traités se multiplient et s'aggravent progressivement***Décalage stratégique grave***Le programme perd tout alignement avec les objectifs de l'organisation***Risque d'audit externe critique***Un auditeur externe découvrira les failles lors de la certification*

INDICATEUR	OBJECTIF	RÉSULTAT	TENDANCE	STATUT
Audits réalisés / planifiés	≥ 95%	82%	↓	KO
Délai clôture non-conformités	< 30j	48j	↑	KO
Auditeurs évalués	100%	65%	↓	KO
Retours d'expérience formalisés	100%	20%	→	KO
Plans d'audit validés à temps	100%	90%	↑	OK
Actions correctives clôturées	< 30j	22j	↑	OK
Satisfaction des audités	≥ 3.5/5	4.1/5	↑	OK



Révision trimestrielle recommandée — Données issues du système de management qualité ASECNA



## Axe de surveillance N°2 — Évaluation des compétences et comportements

01

Techniques d'audit



Maîtrise des outils, méthodes d'entretien et d'analyse documentaire

02

Respect méthodologie



Conformité aux procédures, référentiels et plans d'audit définis

03

Qualité des constats



Précision, objectivité et traçabilité des observations formulées

04

Pertinence conclusions



Adéquation des conclusions avec les preuves collectées sur le terrain

05

Posture et éthique



Impartialité, confidentialité, respect et professionnalisme en mission

# MÉTHODES D'ÉVALUATION



## Observation terrain

*Accompagnement de l'auditeur en mission avec grille d'observation comportementale et technique*



## Relecture des rapports

*Analyse critique de la qualité rédactionnelle, technique et de la conformité normative des rapports*



## Feedback des audités

*Questionnaire structuré adressé aux processus audités sur la conduite et l'efficacité de l'audit*



## Auto-évaluation

*Grille d'auto-diagnostic complétée par l'auditeur lui-même après chaque mission d'audit*



## Indicateurs qualité constats

*Mesure du taux de constats rejetés, reformulés ou contestés lors de la revue de clôture*

**⚠ Une non-conformité mal formulée est un risque juridique, réputationnel et opérationnel pour l'organisation.**



## Axe de surveillance N°3 — Capitalisation systématique des apprentissages



### FORCES

Identifier les points forts du programme — pratiques exemplaires à valoriser et diffuser



### FAIBLESSES

Détecter les dysfonctionnements récurrents — causes racines à analyser et corriger



### CAPITALISATION

Formaliser les bonnes pratiques — mémoire institutionnelle de l'audit interne



### ADAPTATION

Ajuster les méthodes et outils selon les retours — amélioration continue du cycle d'audit

## QUESTIONS CLÉS DU REX



### *Grille d'interrogation stratégique pour l'évaluation du programme*

?

01

**Les audits couvrent-ils réellement les risques ?**

*Vérifier l'alignement du champ d'audit avec la cartographie des risques organisationnels*

?

02

**Les constats sont-ils pertinents et exploitables ?**

*Évaluer la précision, la neutralité et l'utilité opérationnelle des observations formulées*

?

03

**Les actions correctives sont-elles efficaces ?**

*Mesurer le taux de clôture réelle et la récurrence des non-conformités identiques*

?

04

**Le programme est-il aligné sur la stratégie ?**

*Confirmer que les objectifs d'audit reflètent les priorités et enjeux de la direction générale*



- ✓ **Programme d'audit formalisé**  
*Document cadre validé définissant objectifs, champ et planning*
- ✓ **Plans d'audit individuels**  
*Préparation documentée pour chaque mission d'audit réalisée*
- ✓ **Rapports d'audit complets**  
*Constats, preuves et conclusions documentés par mission*
- ✓ **Suivi actions correctives**  
*Registre des NC, plans de traitement et clôture documentée*
- ✓ **Évaluations des auditeurs**  
*Grilles d'évaluation complétées et archivées par auditeur*
- ✓ **Revue du programme**  
*Comptes rendus des revues périodiques avec décisions prises*

**6**

*documents  
obligatoires ISO 19011*

**100%**

*traçabilité  
exigée par la norme*

**3 ans**

*archivage  
durée minimale*

## RISQUES MAJEURS



### ✘ Audits purement formels

Le programme perd sa substance — simple exercice administratif sans valeur ajoutée

### ✘ Perte de confiance direction

La direction retire son soutien — le budget et les ressources d'audit s'amenuisent

### ✘ Non-conformités répétitives

Les mêmes écarts réapparaissent faute de traitement systémique des causes racines

### ✘ Échec audit externe

L'organisme de certification identifie des failles systémiques non traitées

### ✘ Actions correctives inefficaces

Les plans de traitement existent mais ne génèrent aucune amélioration durable

# MÉTHODOLOGIE DE SURVEILLANCE



## 6 étapes pour un dispositif de surveillance robuste et opérationnel



# SURVEILLANCE = AMÉLIORATION CONTINUE



ICAO

*Cycle PDCA appliqué au programme d'audit — Le programme lui-même doit être audité*

## PLAN

### *Planifier*

Définir les objectifs, indicateurs, calendriers et ressources du programme d'audit pour la période

## DO

### *Déployer*

Exécuter les audits conformément aux plans — documenter et collecter les données de performance

## CHECK

### *Surveiller*

Analyser les résultats, mesurer les écarts, évaluer l'efficacité et identifier les anomalies

## ACT

### *Améliorer*

Décider des actions correctives, réviser le programme et capitaliser sur les enseignements



# RESPONSABILITÉS



## RPA Responsable Programme Audit

Pilote l'ensemble du dispositif — définit indicateurs, analyse résultats, décide améliorations

## RQ Responsable Qualité

Assure l'alignement avec le SMQ — intègre les données d'audit dans le tableau de bord qualité

## DIR Direction Générale

Valide les orientations stratégiques — reçoit le reporting et arbitre les ressources nécessaires

## CA Comité d'Audit

Instance de gouvernance supérieure — revue annuelle du programme et validation des décisions

**⚠ La surveillance n'est pas optionnelle — Elle est une obligation de gouvernance au titre de l'ISO 19011:2018.**

# NIVEAUX DE MATURITÉ DU PROGRAMME



1	☆☆☆☆☆ <b>Programme Administratif</b>		20%	<i>Existence formelle uniquement — audits réalisés pour cocher une case sans analyse ni suivi</i>
2	★★☆☆☆ <b>Programme Conforme</b>		40%	<i>Respect des exigences normatives de base — calendrier respecté, rapports archivés correctement</i>
3	★★★★☆ <b>Programme Piloté</b>		60%	<i>Tableau de bord actif — indicateurs mesurés, écarts analysés, actions décidées et suivies</i>
4	★★★★☆ <b>Programme Stratégique</b>		80%	<i>Intégration dans la gouvernance — résultats d'audit alimentent les décisions de la direction</i>
5	★★★★★ <b>Programme Générateur</b>		100%	<i>Moteur de performance organisationnelle — l'audit interne crée une valeur mesurable et reconnue</i>



## CAS D'ÉTUDE

*Un programme d'audit ASMET affiche :*

**40%** d'audits reportés ou annulés

**70%** d'actions correctives en retard

**0** retour d'expérience formalisé

**60%** d'auditeurs évalués uniquement

## VOTRE MISSION

**A**

### Diagnostic des causes

Identifiez les 3 à 5 causes racines principales expliquant cette situation de défaillance

**B**

### Plan d'amélioration

Proposez 5 actions concrètes avec priorités, responsables et délais de réalisation

**C**

### Indicateurs de suivi

Définissez 4 KPI permettant de mesurer la progression du plan d'amélioration



### **Digitaliser le suivi**

*Implémenter un logiciel de gestion des audits avec tableau de bord temps réel et alertes automatiques*



### **Reporting trimestriel**

*Formaliser un rapport de surveillance trimestriel adressé à la direction avec indicateurs et actions*



### **Revue annuelle du programme**

*Organiser une revue complète annuelle avec toutes les parties prenantes — bilan et orientations*



### **Former régulièrement**

*Maintenir et renforcer les compétences des auditeurs par des formations certifiantes périodiques*



### **Intégrer les risques stratégiques**

*Aligner le programme d'audit sur la cartographie des risques organisationnels actualisée*



**Un audit mal surveillé est un audit inutile.**

**Un programme surveillé est un levier de transformation.**

**La surveillance n'est pas un contrôle.**

**C'est un acte de leadership.**


---

*ISO 19011:2018 — Surveillance du Programme d'Audit*


# SYNTHÈSE STRATÉGIQUE




*La surveillance du programme d'audit repose sur 6 piliers indissociables*

01 **Calendriers** 


*Pilier N°1 — Indissociable des 5 autres*

02 **Performance auditeurs** 


*Pilier N°2 — Indissociable des 5 autres*

03 **Retour d'expérience** 


*Pilier N°3 — Indissociable des 5 autres*

04 **Exhaustivité docs** 

*Pilier N°4 — Indissociable des 5 autres*

05 **Analyse indicateurs** 

*Pilier N°5 — Indissociable des 5 autres*

06 **Amélioration continue** 

*Pilier N°6 — Indissociable des 5 autres*



## À L'ISSUE DE CE MODULE VOUS AVEZ APPRIS A :

- ✓ Mettre en place un dispositif complet de surveillance du programme d'audit
- ✓ Construire et piloter un tableau de bord d'indicateurs de performance
- ✓ Évaluer objectivement la performance des auditeurs en mission
- ✓ Conduire un cycle complet d'amélioration continue PDCA du programme
- ✓ Sécuriser la conformité, la crédibilité et l'exhaustivité documentaire du SMQ

**ISO 19011:2018 |  
Surveillance du Programme  
d'Audit | Formation  
Auditeurs Internes**



# ÉTUDE DE CAS — ASMET GONDOUANA

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE | ISO 9001 V 2015 | MODULE 10



ICAO

## CONTEXTE

À la fin du T3 2026, le Responsable Qualité M. KONATÉ Ibrahim vous demande le rapport de surveillance du programme d'audit. Voici les données disponibles : 7 audits planifiés, 6 réalisés (1 reporté), 38 constats au total (4 NC majeures, 15 NC mineures, 19 observations), taux de clôture des NC 65%, délai moyen de clôture 58 jours (objectif : 45j), satisfaction audités 72% (objectif : 80%), 2 auditeurs évalués positifs sur 5.

### QUESTION 1

Calculez les 5 KPIs de surveillance du programme (taux de réalisation, densité de détection, taux NC récurrentes, délai clôture, satisfaction) et comparez aux objectifs. Utilisez un code couleur RAG (Rouge/Amber/Vert).

### QUESTION 2

Identifiez les 3 signaux d'alerte les plus préoccupants et analysez leur impact potentiel sur la certification ISO prévue en T4.

### QUESTION 3

Rédigez le compte-rendu de surveillance T3 2026 selon le canevas officiel : constat global, dérives identifiées, décisions proposées.

### QUESTION 4

Proposez un plan d'action correctif pour les indicateurs hors objectifs avant la revue de direction de décembre.

# RÉSUMÉ DE LA SECTION

## Questions - Réponses





---

Thank You!