



| 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)*





# Revue et Amélioration du Programme d'Audit

PHASE ACT · ISO 19011:2018 §5.6 · ISO 9001:2015 §9.3 · 3 HEURES

Phase ACT

Cycle PDCA

*Formation d'Auditeurs Internes Qualité suivant ISO 19011:2018*

*École de Formation, Autorité Aérienne du Cameroun, Yaoundé · 13–17 Avril 2026*

01 Cadre et Enjeux de la Revue

02 Indicateurs & Mesure

03 Modifications du Programme

04 Formation Continue

05 Communication des Résultats



## OBJECTIF DU MODULE

Identifier les  
opportunités  
d'amélioration du  
programme d'audit

## PARAMÈTRES DU MODULE



*Durée*

3 heures



*Phase PDCA*

ACT — Agir



*Référence principale*

ISO 19011:2018 §5.6



*Référence système*

ISO 9001:2015 §9.3

## Contenu du Cours — Plan du Module (5 Sections + Exercices)

### PLAN DU MODULE — 5 SECTIONS + EXERCICES PRATIQUES

	<b>01</b>	<b>Cadre et Enjeux de la Revue</b> <i>Fondements ISO 19011:2018 §5.6 — Cycle PDCA appliqué au programme</i>	§5.6 ISO 19011
	<b>02</b>	<b>Indicateurs &amp; Mesure de Performance</b> <i>KPIs du programme d'audit — Tableau de bord — Analyse des données</i>	§5.6 ISO 19011
	<b>03</b>	<b>Modifications du Programme d'Audit</b> <i>Déclencheurs — 7 leviers — Méthode SMART pour réviser les objectifs</i>	§5.6 ISO 19011
	<b>04</b>	<b>Formation Continue de l'Auditeur</b> <i>Compétences §7 ISO 19011 — Plan de développement — Règle 70-20-10</i>	§5.6 ISO 19011
	<b>05</b>	<b>Communication des Résultats</b> <i>Parties prenantes — Rapport de revue — Lien revue de direction §9.3</i>	§5.6 ISO 19011



ICAO

SECTION

01

# Cadre et Enjeux de la Revue

*Pourquoi réviser ? | ISO 19011:2018 §5.6 | PDCA*



# Quand et Pourquoi Réviser le Programme d'Audit ?

## — §5.6 ISO 19011:2018

§5.6

**94%**

des NC récurrentes  
liées à un programme non révisé

**40%**

de pertinence perdue  
après 2 ans sans révision

### LES 4 QUESTIONS CLÉS DE LA REVUE

Q1

Le programme a-t-il atteint ses objectifs initiaux ?  
(taux réalisation, NC détectées)

Q2

Les ressources allouées étaient-elles suffisantes ?  
(auditeurs, temps, budget)

Q3

La méthodologie est-elle adaptée aux risques  
actuels de l'organisme ?

Q4

Le programme contribue-t-il à l'amélioration  
continue mesurable ? (§10.3)

### FRÉQUENCE ET DÉCLENCHEURS NORMATIFS



#### Annuelle

Revue systématique de tout le programme — a minima



#### Immédiate

Après changement significatif (restructuration, nouveau site)



#### Post-incident

Après NC majeure non détectée, réclamation client grave

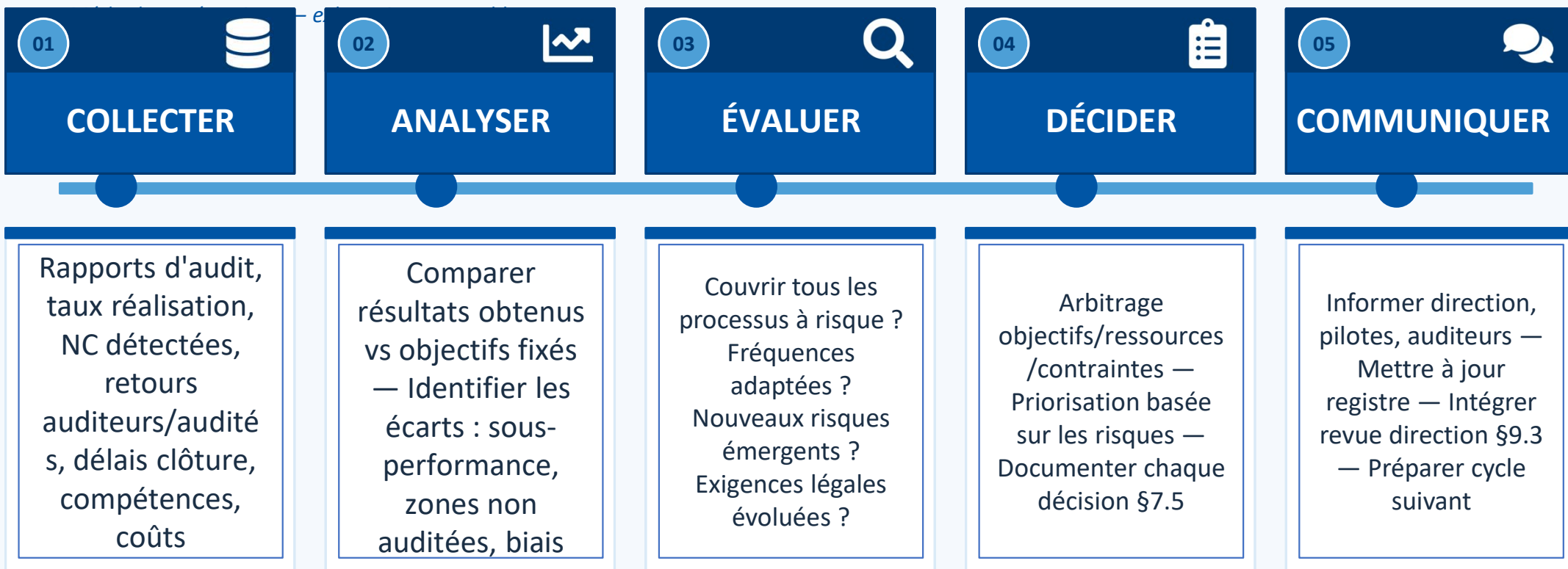


#### Continue

Suivi mensuel des KPIs — alertes sur indicateurs dégradés

**ISO 19011:2018 §5.6 — La revue n'est pas optionnelle : c'est une obligation normative**

# Le Processus de Revue Globale — 5 Étapes Structurées





ICAO

SECTION

02

## Indicateurs & Performance

*KPIs | Tableau de bord | ISO 19011:2018*



# KPIs du Programme d'Audit — Les 6 Indicateurs Fondamentaux



## LES 6 KPIs FONDAMENTAUX

### KPI 1 Taux de Réalisation

*Audits réalisés / Audits planifiés × 100*

✓ OBJ  
> 95%

⚠ ALERTE  
< 80%

### KPI 2 Densité de Détection

*NC détectées / Jour d'audit (bench : 2–4 NC/j)*

✓ OBJ  
2–4 NC/j

⚠ ALERTE  
< 1 ou > 6

### KPI 3 Taux NC Récurrentes

*NC récurrentes / Total NC × 100*

✓ OBJ  
< 10%

⚠ ALERTE  
> 25%

### KPI 4 Délai Clôture NC

*Détection → Validation efficacité (jours)*

✓ OBJ  
< 45j min. | < 30j maj.

⚠ ALERTE  
> 90j

### KPI 5 Satisfaction Audités

*Questionnaire post-audit 5 critères*

✓ OBJ  
> 80% global

⚠ ALERTE  
< 3/5 critère

### KPI 6 Couverture Processus

*Processus critiques audités / Total critiques × 100*

✓ OBJ  
100%

⚠ ALERTE  
< 80%

**Mesurer pour décider — chaque KPI doit avoir un seuil d'alerte et un objectif cible**

# Tableau de Bord du Programme d'Audit — Modèle Opérationnel

## TABLEAU DE BORD — 4 QUADRANTS

### Q1 — RÉALISATION

✘	Taux réalisation	<b>92%</b>	Obj: 95%
✘	Audits reportés	<b>3</b>	→ Renforcer pool
✔	Couverture processus critiques	<b>100%</b>	OK ✔

### Q2 — QUALITÉ CONSTATS

✔	NC majeures / mineures	<b>8 / 23</b>	+ 12 opport.
✘	NC récurrentes	<b>18%</b>	Seuil: 10% ⚠
✔	Densité détection	<b>2,3/j</b>	Dans la norme ✔

### Q3 — CLÔTURE & EFFICACITÉ

✘	Taux clôture global	<b>87%</b>	Obj: 90%
✘	Délai NC mineures	<b>52j</b>	Dépassé (45j) ⚠
✔	Délai NC majeures	<b>28j</b>	OK ✔ (obj: 30j)

### Q4 — SATISFACTION & COMPÉTENCES

✘	Satisfaction audités	<b>78%</b>	Obj: 80% → action
✘	Auditeurs formés	<b>4/8</b>	Plan Q2 à lancer ⚠
✘	DÉCISION	<b>3 pts</b>	Révision immédiate

*L'outil de pilotage trimestriel du Responsable Audit Interne*



ICAO

SECTION

03

# Modifications du Programme

*Adapter = Progresser | Déclencheurs | 7 Leviers*



# Les Déclencheurs de Modification du Programme d'Audit



## DÉCLENCHEURS INTERNES

- ▶ Changement organisationnel : fusion, nouvelle direction, restructuration
- ▶ Nouveau site, nouveau processus, nouvelle ligne de production
- ▶ KPIs dégradés : NC récurrentes > 25%, clôture < 75%, satisfaction < 70%
- ▶ Rotation auditeurs > 30% de l'équipe en 12 mois

## DÉCLENCHEURS EXTERNES

- ▶ Révision normative : nouvelle version ISO, nouveau référentiel sectoriel
- ▶ Exigence client ou organisme de certification (plan de surveillance)
- ▶ Évolution réglementaire ou légale affectant les processus audités
- ▶ Résultats d'audit externe révélant des lacunes du programme

## DÉCLENCHEURS OPPORTUNITÉS

- ▶ Nouvelles méthodes : audit à distance, audit combiné
- ▶ Digitalisation : logiciel de gestion des audits, reporting automatisé
- ▶ Benchmark sectoriel : bonnes pratiques de réseau professionnel
- ▶ Incident qualité grave : réclamation majeure, retrait produit, NC réglementaire

***Ne pas attendre la fin de l'année — identifier le signal et agir immédiatement***

# Les 7 Leviers de Modification du Programme d'Audit



ICAO

**+30% D'EFFICACITÉ EN MOYENNE AVEC UNE MODIFICATION BIEN CALBRÉE**

L1

Révision des Objectifs



Recalibrer les objectifs sur les risques prioritaires actuels de l'organisme

L2

Ajustement du Périmètre



Intégrer de nouveaux processus, sites, activités — supprimer les doublons

L3

Modification des Fréquences



Augmenter sur processus à risque élevé — réduire sur processus stables

L4

Évolution des Méthodes



Introduire audit documentaire, à distance, combiné ou inopinés

L5

Renforcement Équipe



Recruter, former, certifier — constitution de binômes auditeurs

L6

Optimisation Ressources



Mutualiser les audits, planifier hors pics d'activité, outils numériques

L7

Amélioration Communication



Améliorer les rapports, raccourcir délais de diffusion, digitaliser

**⚡ Agir sur au moins 2–3 leviers à chaque revue majeure | Une modification bien calibrée génère +30% d'efficacité — ISO 19011:2018 §5.6**

## Réviser les Objectifs du Programme — Méthode SMART

### ✗ OBJECTIF INITIAL — NON SMART

« Améliorer la couverture des audits internes pour mieux détecter les non-conformités »



### ✓ OBJECTIF RÉVISÉ — SMART

« Auditer 100% des processus à criticité haute du site de Dakar (6 processus), avec 4 auditeurs formés, à raison de 2 jours/trimestre, d'ici le 30 septembre »

*Problèmes : vague, non mesurable, sans responsable, sans délai, sans critère de succès*

<b>S</b>	<b>SPÉCIFIQUE</b>	Auditer 100% des processus à criticité haute du site de Dakar	
<b>M</b>	<b>MESURABLE</b>	Taux de couverture processus critiques mesuré trimestriellement	<i>Des objectifs flous génèrent des programmes inefficaces — soyez précis et mesurables</i>
<b>A</b>	<b>ATTEIGNABLE</b>	Avec 4 auditeurs disponibles, 2 jours/trimestre alloués	
<b>R</b>	<b>RÉALISTE</b>	Basé sur la cartographie des processus révisée en Q1	
<b>T</b>	<b>TEMPOREL</b>	Atteindre 100% couverture d'ici fin T3, maintenir en T4	



ICAO

SECTION

04

# Formation Continue

*ISO 19011:2018 §7 | Compétences | PID | Règle 70-20-10*



## Compétences Clés de l'Auditeur selon ISO 19011:2018 §7

§7



C1

### Connaissances Normatives

*Maîtrise ISO 9001:2015, 14001, 45001, 19011:2018 — Compréhension processus de management*



C2

### Compétences Techniques

*Planification, conduite entretien, collecte preuves objectives, rédaction constats FACT, rapport*



C3

### Compétences Comportementales

*Éthique : confidentialité, objectivité, indépendance — Communication : écoute active, questionnement ouvert*



C4

### Connaissances Sectorielles

*Contexte de l'organisme §4.1 — Réglementations applicables, risques sectoriels, vocabulaire métier*



C5

### Compétences Numériques

*Outils digitaux d'audit — Analyse de données : tableaux de bord, indicateurs, big data audit*







**Le cadre de compétences le plus complet — 5 catégories, 30+ critères | Auto-évaluation annuelle obligatoire §7.4**

# Plan de Développement des Compétences — Modèle Pratique (PID)



## STRUCTURE DU PLAN INDIVIDUEL DE DÉVELOPPEMENT (PID)

<b>01</b> AUTO-ÉVALUATION  <i>Grille 5 niveaux</i>	<b>02</b> IDENTIFICATION ÉCARTS  <i>Comparer profil actuel vs cible</i>	<b>03</b> SÉLECTION ACTIONS  <i>3 niveaux d'apprentissage</i>	<b>04</b> SUIVI & VALIDATION  <i>Traçabilité obligatoire §7.5</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Niveau 0 : aucune connaissance</li><li>▶ Niveau 3 : maîtrise autonome</li><li>▶ Niveau 5 : expert</li><li>▶ Évaluation annuelle + validation RAI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Profil actuel vs profil cible défini</li><li>▶ Chef d'équipe vs auditeur simple</li><li>▶ Prioriser selon criticité des audits planifiés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Formation initiale : modules théoriques ISO</li><li>▶ Formation terrain : co-audit, mentorat</li><li>▶ Certification externe : Lead Auditor, IRCA, CQI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Évaluation post-formation : test + pratique</li><li>▶ Mise à jour registre des compétences</li><li>▶ Traçabilité obligatoire §7.5 ISO 9001</li></ul>

 Exemple CIMENTERIE THIÈS : PID 8 auditeurs, budget 4 500 000 CFA/an, 3 niveaux de priorité | ISO 19011:2018 §7.4

# Méthodes de Formation Continue — Le Panel Complet



ICAO

## 70% TERRAIN

- Co-audit : binôme junior + senior sur audit réel avec débriefing structuré
- Revue de pairs : audit croisé des rapports, critique constructive
- Réflexion post-audit : débriefing personnel sur chaque mission d'audit
- Veille normative : ISO Updates, abonnement AFNOR, newsletters QHSE

## 20% SOCIAL

- Mentorat : 1 mentor = 1 mentee pendant 6 mois — 2 sessions/mois
- Communauté de pratique : réunion mensuelle, partage de cas terrain
- Conférences et symposiums : AFNOR, AMDQ, réseaux qualité Afrique/Francophonie

## 10% FORMEL

- Formations présentielle : modules QHSE, techniques d'audit, normes ISO
- E-learning certifiant : CQI/IRCA courses, ISO Learning Platform
- Certification externe : Lead Auditor ISO 9001, IRCA

**Règle 70-20-10 : 70% expérience terrain, 20% social/mentorat, 10% formation formelle**



ICAO

SECTION

05

# Communication des Résultats

*§9.3 | Parties prenantes | Rapport de revue stratégique*



## À Qui et Comment Communiquer les Résultats ?



	QUE COMMUNIQUER	FORMAT	
 <b>DIRECTION GÉNÉRALE</b> <i>Niveau stratégique</i>	Synthèse exécutive 1 page, taux couverture, NC majeures, risques	Tableau de bord visuel, 3-5 KPIs clés, RAG (Rouge/Amber/Vert)	Trimest
 <b>PILOTES DE PROCESSUS</b> <i>Niveau opérationnel</i>	Résultats de leur processus, NC les concernant, plans d'action	Rapport d'audit complet + suivi NC + indicateurs spécifiques	Imméd
 <b>ÉQUIPE D'AUDITEURS</b> <i>Niveau équipe</i>	Performance collective, retours post-audit, bonnes pratiques	Réunion mensuelle + base de connaissances partagée	Mensue
 <b>ORGANISME CERTIFICATION</b> <i>Niveau externe</i>	Programme d'audit, taux réalisation, actions correctives majeures	Rapport formel sur demande — obligations contractuelles	Sur den

★ **RÈGLE D'OR** : Adapter le niveau de détail et le vocabulaire à chaque destinataire — même données, messages différents

## Le Rapport de Revue du Programme — Structure Normative §5.6.4

§ 5.6.4

S1

### SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

*1 page max*

Objectifs atteints/non atteints — Score global (0-100) — Top 3 opportunités — Ressources demandées

S2

### RÉSULTATS DU PROGRAMME

*Données chiffrées*

Tableau comparatif objectifs vs résultats — Synthèse NC : nombre, types, processus, taux clôture — Analyse tendances 3 cycles

S3

### ANALYSE DE LA PERTINENCE

*Évaluation qualitative*

Couverture périmètre vs risques — Adéquation méthodes aux enjeux — Compétences auditeurs vs complexité processus

S4

### DÉCISIONS & MODIFICATIONS

*Décisionnel*

Liste modifications décidées + justification + responsable + délai — Programme révisé en annexe daté et signé

S5

### ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT

*Plan d'action*

Plan de formation révisé — Nouvelles certifications planifiées — Budget alloué — Document externe contrôlé §7.5

**ISO 19011:2018 §5.6.4 — Un document obligatoire, traçable et stratégique — Conservation : 3 ans minimum**

### CE QUE DIT ISO 9001 §9.3.2

- §9.3.2 c) performance et conformité des produits et services
- §9.3.2 d) non-conformités et actions correctives
- §9.3.2 e) résultats de surveillance et de mesure
- §9.3.2 f) résultats des audits internes — OBLIGATOIRE, cité explicitement

### CE QUE VOUS APPORTEZ

- Tableau de bord : 6 KPIs avec tendances 12 mois
- Synthèse NC : majeures, mineures, récurrentes, non clôturées
- Efficacité actions correctives : taux validation PAC
- Évaluation programme : atteinte objectifs, budget consommé

### CE QUE VOUS OBTENEZ §9.3.3

- Décisions d'amélioration SMQ liées aux constats d'audit
- Ressources allouées : budget formation, recrutement, outils
- Modifications du périmètre de certification si nécessaire
- Recommandations : modifications proposées, ressources demandées

 BOUCLE VERTUEUSE : Audit → Revue Programme → Revue Direction → Décisions → Audit Amélioré | ISO 9001:2015 §9.3 — Entrée OBLIGATOIRE de la revue de direction



### 📄 CONTEXTE & DONNÉES PROGRAMME N-1

**88%** Taux réalisation (12 planifiés, 10 réalisés)

**28%** NC récurrentes ⚠️ (Production & Maintenance)

**62j** Délai clôture NC mineures ⚠️ (obj: 45j)

**72%** Satisfaction audités ⚠️ (rapports trop longs)

**3/6** Auditeurs certifiés (2 recrutés non formés)

ISO 19011:2018 §5.6 + ISO 9001:2015 §9.3 | 35 min | Groupes de 3-4 personnes

### ⚡ CHANGEMENTS ANNÉE N

- Nouveau site à Kaolack (50 pers.) — à intégrer
- ISO 45001 en cours d'implémentation
- Budget formation réduit de 20%
- Pool auditeurs : 6 pers. dont 2 nouvelles

### QUESTIONS DE L'EXERCICE — 5 LIVRABLES À PRODUIRE

**Q1** Analysez les KPIs : quels sont les 3 problèmes majeurs ? Justifiez.

**Q2** Identifiez 4 déclencheurs de modification (2 internes, 2 externes).

**Q3** Rédigez 3 objectifs SMART pour le programme N. Utilisez la grille.

**Q4** Construisez le Plan de Formation N pour les 6 auditeurs (budget -20%).

**Q5** Rédigez la Synthèse Exécutive (1 page) pour la Revue de Direction.

# Les 5 Réflexes du Gestionnaire de Programme Expert

01



RÉFLEXE

**MESURER en continu**

Tableau de bord 6 KPIs mis à jour trimestriellement. Signal d'alerte = action immédiate. Ne pas attendre la fin du cycle.

02



RÉFLEXE

**ANALYSER systématiquement**

5 questions de revue structurées à chaque cycle. Collecter, analyser, évaluer, décider, communiquer. Pas de revue verbale.

03



RÉFLEXE

**ADAPTER sans délai**

Tout déclencheur documenté génère une action dans les 30 jours. Utiliser les 7 leviers. Objectifs SMART révisés.

04



RÉFLEXE

**FORMER en permanence**

PID individuel pour chaque auditeur. Règle 70-20-10 appliquée. Compétences évaluées annuellement et documentées §7.5.

05



RÉFLEXE

**COMMUNIQUER stratégiquement**

Message adapté à chaque partie prenante. Rapport de revue structuré, signé, archivé 3 ans. Données dispo pour §9.3.

→ Prochaine étape : Module M12 — Amélioration Continue du SMQ | Ce qu'un Responsable Audit Expert applique **SYSTÉMATIQUEMENT**

# Revue et Amélioration du Programme d'Audit

PHASE ACT · ISO 19011:2018 §5.6 · ISO 9001:2015 §9.3

Formation d'Auditeurs Internes Qualité · Autorité Aérienne du Cameroun, Yaoundé · 13–17 Avril  
2026

## *Compétences acquises :*

- ✓ Conduire une revue de programme ISO 19011
- ✓ Analyser et interpréter les 6 KPIs clés
- ✓ Identifier déclencheurs et activer leviers
- ✓ Rédiger des objectifs SMART révisés
- ✓ Piloter la formation continue des auditeurs
- ✓ Communiquer aux parties prenantes §9.3



# ÉTUDE DE CAS — ASMET GONDOUANA

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE | ISO 9001 V 2015 | MODULE 11



ICAO

## CONTEXTE

La Revue Annuelle du Programme d'Audit de l'ASMET-GONDOUANA pour l'exercice 2026 est programmée le 15 décembre 2026. Le bilan de l'exercice est fourni : 11/12 audits réalisés, 1 audit reporté (saison des pluies), taux clôture NC 82%, délai moyen 49j, satisfaction 79%. Deux processus montrent des NC récurrentes (P2-Observations, P6-Achats). Un audit externe de certification est prévu en février 2027.

### QUESTION 1

Rédigez l'ordre du jour de la réunion de revue annuelle du programme (durée max : 3h, participants : DG, RQ, chefs d'équipes audit, représentant CODEVMET/OACI).

### QUESTION 2

Analysez les résultats 2026 vs objectifs : produisez le tableau comparatif complet avec les écarts et les causes probables.

### QUESTION 3

Proposez les modifications du programme 2027 en réponse aux enseignements 2026 : fréquences, périmètre, méthodes, formation des auditeurs.

### QUESTION 4

Rédigez le plan de communication des résultats du programme 2026 à la Direction Générale (format : synthèse exécutive 1 page).

# RÉSUMÉ DE LA SECTION

## Questions - Réponses





---

Thank You!