

## LA FAILLITE DE CARILLION : INCOMPRÉHENSION DES RISQUES ET AUDITEURS SOUS CONTRAINTE

Victime d'une véritable implosion, le groupe britannique de construction et de logistique Carillion s'est effondré en janvier dernier avec à la clé des dizaines de milliers de chômeurs et plus d'un milliard de livres de dettes impayées, à la stupéfaction générale du monde de la gouvernance.

Comment une débâcle d'une telle ampleur a-t-elle pu produire, sans signe avant-coureur apparent ?

Ou plus précisément, comment ces signes avant-coureurs ont-ils pu passer inaperçus aussi longtemps, en 2018 ? Les vingt dernières années ont vu des faillites retentissantes, notamment celles d'Enron, de WorldCom, de Lehman Brothers, de Satyam ou encore de la Royal Bank of Scotland, qui ont conduit à une gouvernance et à de nouvelles exigences de fiabilité envers la fonction d'assurance. Ces événements auraient dû servir de leçons et donner lieu à plus de clairvoyance afin que de telles déficiences n'échappent pas à la vigilance des dirigeants.

Et pourtant, nous revoilà en train de fouiller dans les décombres d'une énième société pour tenter d'en tirer de nouveaux enseignements.

### Les faits

Pour Carillion, le début de la fin remonte au mois de juillet 2017. L'entreprise annonce alors une dépréciation de 845 millions de livres sur des projets qui ne sont plus rentables, tandis que sa dette, qui connaît une augmentation considérable depuis plusieurs années, atteint plus de 600 millions de livres. Le directeur général de Carillion, Richard Howson, démissionne. L'entreprise ne verse pas de dividendes.

La situation empire au cours des mois qui suivent. La dette culmine à plus de 900 millions de livres. En septembre, Carillion déclare une perte de plus d'un milliard de livres sur le premier semestre 2017. En novembre, les dirigeants font savoir que l'organisation ne pourra pas honorer ses engagements vis-à-vis des créanciers et que son fonds de pension enregistre un déficit de près de 600 millions de livres.

Le gouvernement britannique, qui s'appuyait sur Carillion pour toute une série de prestations, depuis la



## A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

gestion des bases militaires jusqu'à la livraison de repas scolaires, élabore un plan de sauvetage. Comme la situation financière de l'entreprise continue de se détériorer, ce plan ne peut être mis en place. Carillion dépose le bilan en janvier, avec 29 millions de livres de trésorerie contre 1,3 milliard de livres de dette.

Toutefois, outre ces faits chronologiques, se posent de plus vastes questions liées à la stratégie et à la surveillance.

## Obtenir une assurance appropriée sur la maîtrise des risques

La première question est de savoir comment l'aggravation de la situation financière a pu échapper à la vigilance du comité d'audit de Carillion. Pour y répondre, il faut s'intéresser à la façon dont un conseil d'administration associe la performance et le management des risques aux résultats financiers.

Ainsi, selon la plus simple des analyses, la faillite de Carillion découlerait d'une accumulation de dettes au moment où l'entreprise reconnaissait que plusieurs contrats importants étaient moins rentables que prévu (voire pas du tout). Les fonds obtenus par le biais de cette dette avaient notamment pour but de maintenir le versement des dividendes aux investisseurs. Par conséquent, lorsque Carillion a véritablement eu besoin de liquidités au second semestre 2017, ses caisses étaient vides.

Il est facile de reprocher au conseil d'administration de Carillion d'avoir permis à la direction générale de poursuivre une telle ingénierie financière. Or, c'est exactement la critique qui a été formulée par certains parlementaires britanniques mécontents. La réalité est plus complexe.

Avoir recours à l'endettement pour pouvoir verser des dividendes n'est pas rare et peut même être une technique d'ingénierie financière légitime. La difficulté pour les conseils d'administration est de s'assurer que le montant emprunté pour payer des dividendes n'est pas excessif. Le comité d'audit de Carillion devait donc comprendre comment ces obligations financières seraient remboursées à l'avenir.

Concrètement, le conseil avait besoin d'avoir l'assurance que la performance de l'entreprise, et plus particulièrement la gestion des coûts des contrats en cours, générerait les liquidités nécessaires pour rembourser cette dette. Il lui fallait avoir la certitude que les pratiques de management des risques au niveau des activités opérationnelles étaient suffisamment robustes pour (a) maintenir la vision optimiste projetée par Carillion au cours des années précédant son effondrement ; ou b) faire remonter en temps opportun toute préoccupation concernant la rentabilité



attendue des contrats pour que le conseil puisse, en collaboration avec le directeur général, prendre les mesures correctives nécessaires.

Il s'agit là d'un point subtil mais important que les membres de comités d'audit ont tendance à perdre de vue : assurer un reporting financier efficace consiste en partie à confirmer les hypothèses opérationnelles qui sous-tendent ces chiffres. Selon le référentiel intégré de contrôle interne du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), nous pourrions rattacher ce processus à la composante « information et communication ». En fonction du principe 13, « l'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne. »

Le conseil de Carillion disposait d'un « comité des projets principaux » chargé d'approuver les engagements et les contrats significatifs. Au niveau des opérationnels, le management avait mis en place un système de revue par les pairs pour la gestion des contrats, ainsi qu'une auto-évaluation des dispositifs de contrôle par les managers.

Il apparaît clairement que ces pratiques de management des risques étaient insuffisantes, ce qui a engendré des pertes croissantes sur des projets, et sonné le glas de l'entreprise.

## Avis de recherche : auditeur sans entrave

Nombreux sont ceux qui reprochent à l'auditeur externe de Carillion de ne pas avoir anticipé la débâcle. Autre question légitime : Pourquoi la fonction d'audit interne de Carillion n'a-t-elle pas tiré la sonnette d'alarme au milieu des années 2010, avant la catastrophe de 2017 ?

Carillion sous-traitait la fonction d'audit interne à un prestataire de services externe. Dans le cas de Carillion, le plan d'audit de la fonction externalisée s'étendait sur trois ans. Comme l'a déclaré le responsable de l'audit interne de facto lors d'une audition devant le Parlement britannique en février dernier :

« [Nous] élaborons un plan, généralement sur trois ans, puis nous développons un plan pour chaque année. Nous en discutons avec l'entreprise avant de le présenter aux membres du comité d'audit à qui nous expliquons ce que nous faisons et ce que nous ne faisons pas ».

Un prestataire de services aurait difficilement pu insister pour couvrir un périmètre d'audit plus large que celui établi dans le contrat et demandé par le client (à savoir, le comité d'audit de Carillion). Cela étant, l'audit interne doit se focaliser sur les risques à mesure qu'ils apparaissent, et non sur ceux identifiés en début d'année, voire trois ans auparavant.

Il est essentiel que le comité d'audit assume toutes ses responsabilités en matière de surveillance de l'audit interne. Pour assurer la plus grande efficacité de la fonction d'audit interne, les comités d'audit doivent (au minimum) :

- établir une relation ouverte et transparente avec le responsable de l'audit interne ;
- favoriser l'indépendance de l'audit interne par le biais d'un rattachement fonctionnel clair ;

## Engager le dialogue

### D'où vient le risque financier ?

Carillion a commis une grave erreur en adoptant une stratégie financière (endettement élevé et bilan plus lourd en immobilisations incorporelles que corporelles) reposant sur une performance opérationnelle solide. Lorsque la performance a fait défaut, la stratégie financière s'est transformée en véritable boulet au pied de l'organisation.

Voici quelques questions à vous poser :

- Votre comité d'audit a-t-il une vision claire des hypothèses opérationnelles qui sous-tendent l'ingénierie financière ?
- Comment le comité d'audit obtient-il l'assurance que les pratiques de management des risques au niveau des métiers permettent aux hypothèses de se vérifier ?

### Apprécier l'esprit d'indépendance

La fonction d'audit externalisée de Carillion travaillait sur des contrats à long terme avec une revue annuelle des plans d'audit. Malheureusement, l'audit interne n'avait, semble-t-il, pas conscience des risques opérationnels croissants au sein de Carillion, d'où la lenteur de sa réaction face à la catastrophe qui s'est déroulée en 2017.

Voici d'autres questions à méditer :

- Comment votre comité d'audit permet-il à la fonction d'audit interne de faire preuve d'agilité et de réactivité, en particulier lorsque celle-ci est externalisée et que ses tâches sont prescrites par des dispositions contractuelles ?
- Votre fonction d'audit interne est-elle véritablement focalisée sur les risques, ou se contente-t-elle d'exécuter un plan d'audit obsolète ?
- Votre fonction d'audit interne est-elle agile dans la pratique ? Le responsable de l'audit interne est-il prêt à remettre en cause le statu quo de l'entreprise ? Comment le comité d'audit encourage-t-il le responsable de l'audit interne à exprimer des critiques constructives ?

- se réunir régulièrement avec le responsable de l'audit interne sans que le management soit présent ;
- s'assurer que le plan d'audit inclut le point de vue du comité d'audit ;
- effectuer une revue de la charte du comité d'audit au moins une fois par an, afin de s'assurer qu'elle comprend une surveillance suffisante de la fonction d'audit interne.

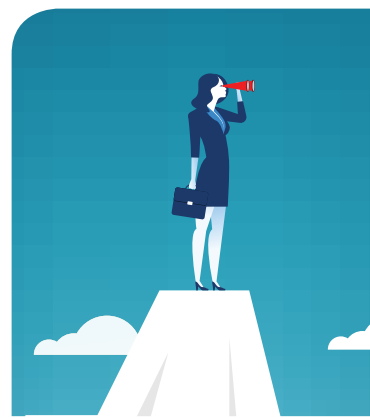
Autre question pressante pour les comités d'audit : comment concilier la nécessité d'une fonction d'audit agile et réactive, capable de remonter en temps utile toute préoccupation liée aux risques, avec un modèle externalisé, ou une équipe d'audit persuadée que les travaux de l'année en cours peuvent se fonder sur les risques identifiés l'année précédente ?

Par exemple, dans la dernière enquête Pulse of Internal Audit menée par l'IIA Amérique du Nord, 67 % des répondants estiment que l'agilité sera importante à l'avenir. Elle requerra de la flexibilité pour établir des priorités, ainsi que la capacité à détecter assez tôt les risques émergents et à déterminer leur gravité potentielle. Or, travailler sur des cycles de trois ans ponctués d'une approbation annuelle du comité d'audit ne permettra pas de répondre à ce besoin.

## Conclusion

Les répercussions de l'affaire Carillion n'ont pas fini de se faire sentir. Les législateurs et régulateurs britanniques ont exigé l'ouverture d'une enquête sur l'entreprise et son auditeur externe, sur la profession d'audit dans son ensemble et la nécessité de soumettre les Big Four à une plus grande concurrence, et même sur d'autres défaillances réglementaires et contractuelles qui ont laissé un prestataire de services aussi important pour le gouvernement britannique faire faillite si rapidement.

Néanmoins, le monde de la gouvernance peut tirer plusieurs leçons importantes de ces événements. La principale étant que les comités d'audit doivent s'assurer qu'ils comprennent les pratiques de management des risques au niveau des activités opérationnelles sous-tendant les résultats financiers qu'ils examinent et approuvent. Ils doivent également mettre en place une fonction d'audit interne performante, capable de s'adapter rapidement à un environnement de risques en perpétuelle évolution.



## Sondage rapide

Quelle est, selon vous, le principal enseignement à tirer de la débâcle de Carillion ?

- Compréhension précise de la façon dont les risques opérationnels peuvent affecter les prévisions financières.
- Importance d'une fonction d'audit interne agile capable d'étudier les risques émergents et de faire remonter ses inquiétudes.
- Un comité d'audit qui a le temps et la capacité de soumettre les auditeurs et le management à une critique constructive, et d'obtenir l'assurance dont il a besoin.

Rendez-vous sur [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) pour répondre à la question et connaître les réponses des autres utilisateurs.

