

BELIEVE S.A.S.

Synthèse des diligences interimaires

10 janvier 2020

Principaux interlocuteurs pour toute question relative à cette synthèse :

Jean-Pierre Valensi

Associé

KPMG

jvalensi@kpmg.fr

Maxime Charrier

Manager

KPMG

mcharrier@kpmg.fr

Kim Leclerc

Senior

KPMG

kleclerc@kpmg.fr

Sylvain Sznek

Associé

Fico-Gestion

ssznek@mercurerodach.fr

Yassine Azakak

Directeur de mission

Fico-Gestion

yazakak@mercurerodach.fr

Aurélie Schnell

Fico-Gestion

aschnell@mercurerodach.fr

Préambule

Ce document a pour objet de synthétiser les principaux points d'attention que nous avons relevés lors de notre intervention intérimaire réalisée au cours des semaines du 25 novembre 2019 et du 2 décembre 2019 sur le site de Paris (Porte de Saint-Ouen) de votre société.

Ces travaux ont été réalisés dans le cadre de notre mission d'audit des comptes annuels de la société Believe S.A.S.

Ce document est une synthèse d'étape qui peut être accompagnée de présentations orales. Il s'agit donc d'un document provisoire qui ne doit pas être interprété sans tenir compte des commentaires que nous pourrions être amenés à faire lors de ces présentations orales. En outre, nos travaux d'audit des comptes annuels de votre société n'étant pas terminés à la date de ce document, les travaux complémentaires que nous serons amenés à effectuer dans ce cadre pourraient nous conduire à relever d'autres points d'attention sur le contrôle interne de votre société qui ne seraient pas mentionnés dans ce document.

Ce document, ainsi que les commentaires que nous pourrions être amenés à faire lors de présentations orales, vous sont communiqués exclusivement pour vos besoins internes et ne doivent pas être utilisés, diffusés, ou cités à d'autres fins sans notre consentement préalable.



Sommaire

	Page
1. Objectifs, modalités et limites	[4]
2. Synthèse de notre appréciation sur le contrôle interne	[10]
3. Principales observations sur le contrôle interne par processus revus	[13]
▪ Réception des statements/Chiffre d'affaires	[15]
▪ Royalties	[17]
▪ Avances	[20]



Objectifs, modalités et limites

Etendue de la mission et responsabilité des Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes sont responsables de :

- Réaliser leurs travaux conformément aux textes légaux et aux normes d'exercice professionnel relatives à leurs missions ;
- Exercer leur jugement professionnel et faire preuve d'esprit critique tout au long de la réalisation de leur mission.

L'audit des comptes annuels a pour objectif, en justifiant des appréciations, d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes annuels et sur l'image fidèle qu'ils donnent du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et patrimoniale de la société à la fin de cet exercice.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nos travaux sur le contrôle interne visent à acquérir une connaissance suffisante de votre société, afin d'identifier et évaluer le risque d'anomalies significatives dans les comptes et afin de concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit permettant de fonder notre opinion sur les comptes :

- C'est la raison pour laquelle nos commentaires et recommandations relatifs aux systèmes ne porteront que sur les points que nous avons relevés au cours de nos travaux et non pas sur toutes les améliorations possibles qui pourraient être suggérées à la suite de travaux spécifiques plus approfondis. Notre mission n'ayant pas pour objectif de réaliser un audit du contrôle interne, nous n'émettons pas d'opinion sur le contrôle interne de votre société.
- Nous tenons à souligner que du fait du recours à la technique des sondages ainsi que des autres limites inhérentes à l'audit et au fonctionnement de tout système comptable et de contrôle interne, nos contrôles ne sauraient couvrir l'exhaustivité des opérations de l'entreprise. Par conséquent, le risque de non-détection d'une anomalie significative ne peut être totalement éliminé.
- Pour les mêmes raisons, nous ne pouvons pas vous donner l'assurance que toutes les déficiences majeures dans le système comptable et de contrôle interne aient été identifiées.

Responsabilité de la Direction et du Comité d'audit

La Direction est responsable de :

- la bonne tenue des livres comptables et la préparation de comptes réguliers et sincères au regard du référentiel applicable à ces comptes, donnant une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société et du groupe à la fin de l'exercice ;
- la conception, la mise en œuvre et la supervision d'un système de contrôle interne approprié pour permettre l'établissement de comptes ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs ;
- la mise en place de mesures de sauvegarde des actifs, de prévention et de détection des irrégularités et fraudes ;
- du processus d'élaboration de l'information financière et de l'établissement des comptes annuels et des comptes consolidés.

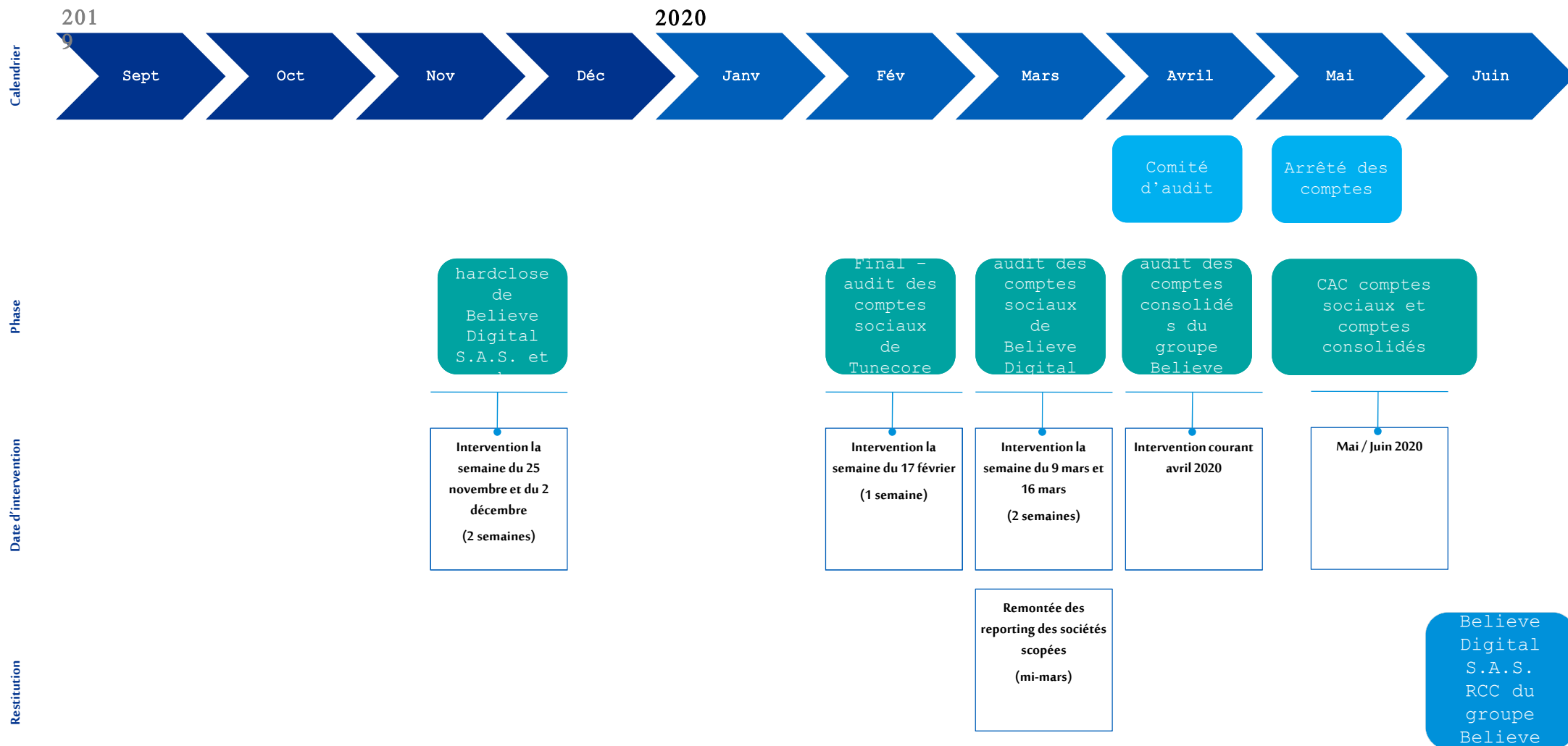
Le Comité d'Audit est chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- **de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;**
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes.

[Objectifs, modalités et limites]

Organisation de nos interventions

Planning prévisionnel



Diapositive 7

CM3

Ajouter le comité d'audit et le conseil d'administration en avril

Charrier, Maxime; 03/01/2020

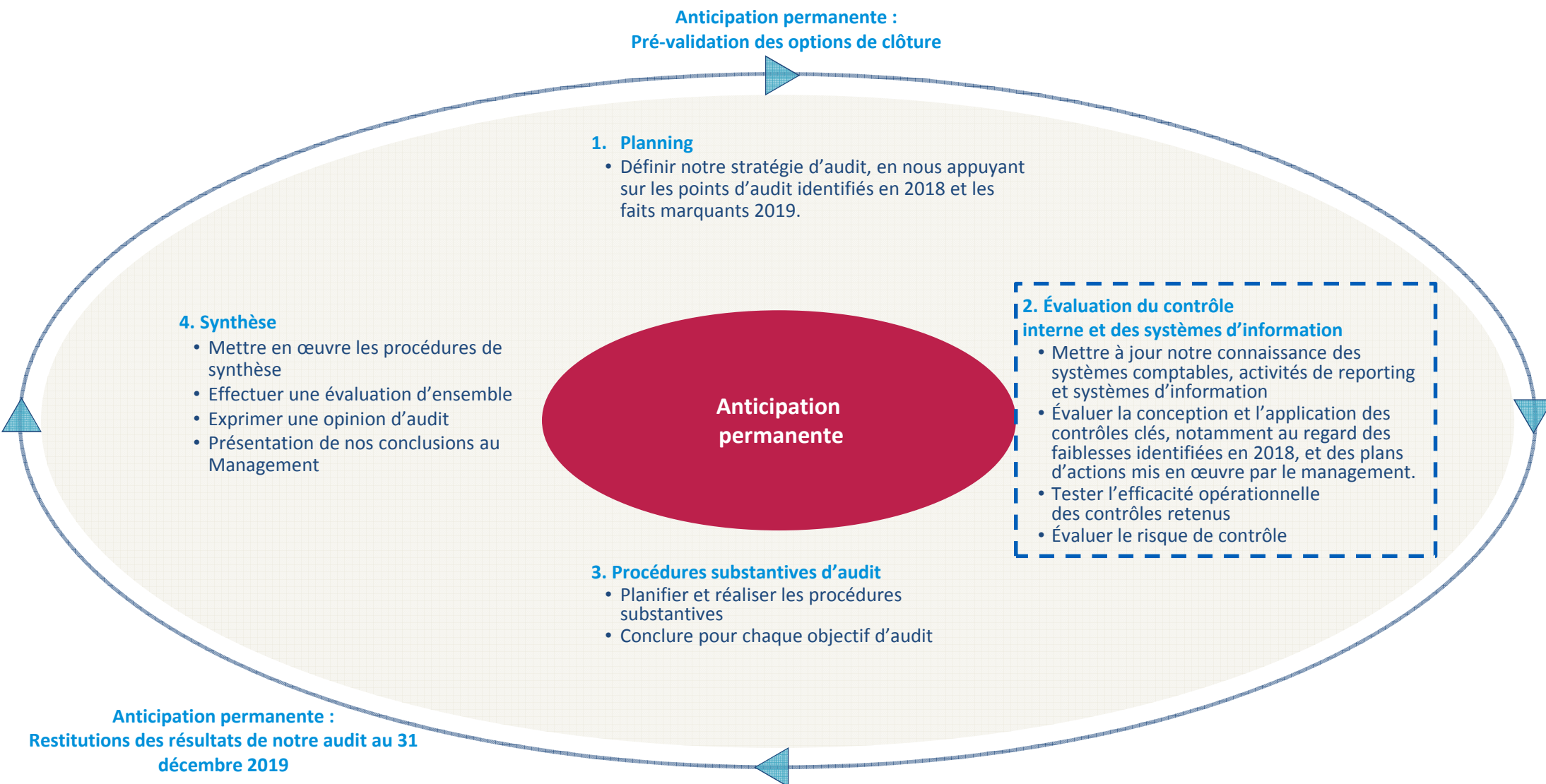
LK1

Est-ce que la forme + les dates sont OK ?

Leclerc, Kim; 05/01/2020

Programme général de nos travaux d'audit

Les 4 étapes de la démarche d'audit



Déroulement de notre intervention

Objectifs

Dans le cadre de notre mandat de commissariat aux comptes de Believe SAS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, nous avons procédé à une revue ciblée du contrôle interne sur les processus suivants :

- **Chiffre d'affaires / Réception des statements**
- **Royalties**
- **Avances artistes**

Nos travaux avaient pour objectifs d'apprécier les zones de risques ayant un impact sur les états financiers au niveau des différents processus au travers des étapes suivantes :

- Compréhension des risques liés aux flux de transactions, aux systèmes d'information et à l'organisation structurelle,
- L'identification et l'évaluation des contrôles clés mis en place pour couvrir ces risques sur les états financiers. Ces contrôles peuvent être de 2 natures :
 - Contrôles applicatifs – ITAC (automatisés ou semi-automatisés),
 - Contrôles manuels.
- L'identification des risques résiduels sur les états financiers non couverts par le contrôle interne mis en place.

Nos travaux dans le cadre de la revue du contrôle interne mis en place par la société comprennent plusieurs niveaux possibles de revue qui ont trait à :

- **La conception des contrôles** - la revue de la conception des contrôles se fait généralement au travers d'entretiens avec les personnes qui en ont la charge ou qui les supervisent.
- **Leur application/réalité effective** - la vérification de leur mise en place effective est faite généralement par un test de cheminement (ou « walkthrough »), c'est-à-dire une revue, sur la base d'un exemple, de la documentation attestant que le contrôle est mis en œuvre et fonctionne comme il a été décrit, et, le cas échéant, par la consultation des systèmes de production (revue du paramétrage...).
- **Leur efficacité opérationnelle** - elle est jugée sur la base de tests par le biais de sondages.

Modalités de notre intervention

Notre intervention s'est déroulée sur la période du 25 novembre au 6 décembre 2019 à Paris (Porte de Saint-Ouen).

Nous avons procédé par analyse de documents et par entretiens auprès des interlocuteurs suivants :

- **Anne Adamo** : Directrice – Financial Control
- **Gwenaél Bian** : Directrice – Management Control (Integrated subsidiaries)
- **Romain Soulard** : Directeur – Consolidation & Reporting
- **Solange Viegas Dos Reis** : Directrice - Legal
- **Sébastien Surat** : Responsable comptabilité générale
- **Abdelhakim Teyeb** : Responsable comptabilité clients
- **Julien Fernandez** : Responsable comptabilité fournisseurs
- **Elena Quatrini** : Responsable comptabilité Believe International
- **Clémence Diette** : Responsable Contrôle de Gestion – Retail
- **Corine Begot** : Comptabilité – Integrated subsidiaries accounting
- **Benjamin Papillon** : Contrôleur de Gestion - Distribution
- **Hélène Grosleron** : Contrôleur de Gestion - Label et ASD
- **Stephen Choiset** : Finance operations
- **Sandrine Lalau-Keraly** : Finance operations
- **Benjamin Terray** : Director – Rights Operations
- **Sebastien Chochoy** : Senior Reporting and Consolidation analysy – Tool referent

Nous avons également réalisé des tests ponctuels permettant d'apprécier la qualité de la conception et l'efficacité opérationnelle de certains contrôles identifiés.

Sur la base des travaux réalisés, nos constats et les recommandations associées sont présentées en partie 3 du présent document.

Limites

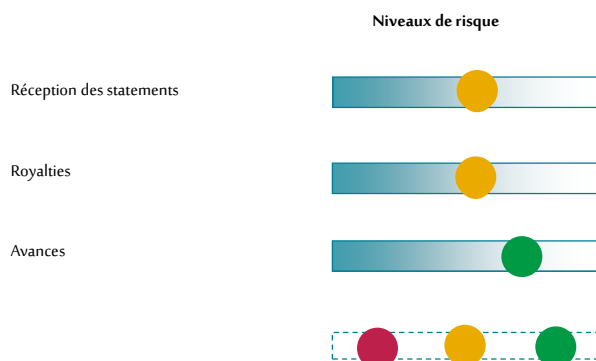
Les observations que nous présentons dans ce rapport ne constituent en aucune façon une documentation du contrôle interne existant au sein de la société mais représente notre compréhension des processus à partir des entretiens que nous avons menés et de la documentation fournie.



Synthèse de notre appréciation sur le contrôle interne

Synthèse

Dans la limite des travaux réalisés, nous vous présentons ci-après notre synthèse de l'appréciation des risques suite à notre revue :



Observations générales



Il existe au sein des processus financiers et métiers des contrôles manuels pertinents pour couvrir les risques identifiés au niveau des assertions.

Synthèses des recommandations

- Renforcer les contrôles généraux informatiques.
- Renforcer la documentation des contrôles opérationnels manuels réalisés.
- Documenter l'environnement de contrôle interne via une cartographie des risques et l'identification des contrôles pertinents permettant de couvrir ces risques.

Conclusion et impact sur notre approche d'audit

Au vu de ces observations, nous avons testé l'efficacité opérationnelle des contrôles pertinents identifiés. Ils se sont avérés satisfaisants. De ce fait, nous pouvons nous reposer sur le contrôle interne dans le cadre de notre approche d'audit.

Documentation en attente – Intervention intérimaire

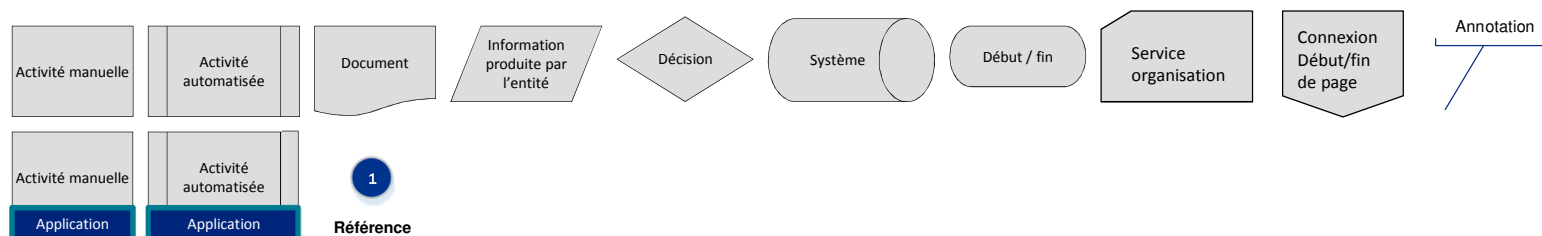
Interlocuteur	Documents demandés	Première demande	Dernière relance
Anne Hindermeyer	Lettre de circularisation avocat avec en-tête et signature Tableau de suivi des litiges au niveau groupe pour l'exercice 2019	17/12/2019	
Solange Viegas Dos Reis	Liste des parties liées (au sens d'IAS 24) au sein du groupe Believe	06/12/2019	
Romain Soulard	Preuve de règlement ou statement (si non payé) dans le cadre du test de détail du chiffre d'affaires (43 éléments testés)	25/11/2019	12/12/2019
Anne Ademo, Gwenaël Bian	Commentaire pour la revue analytique des comptes #411 105 000, #512 103 000, #706 600 000, #622 907 000, #775 600 000, #675 600 000, #678 000 000	12/12/2019	
Stephen Choiset	Documents pour le test de cheminement (walkthrough) du processus réception des statements : - Cadrage facture/montant payé reçu - Cadrage ingéré/facturé	28/11/2019	12/12/2019
Clémence Diette	Fichier de suivi du recouplement à fin juin 2019 et septembre 2019	02/12/2019	12/12/2019
Clémence Diette	Email de validation de l'avance pour le producteur ID 674 879 – Porte Dorée	18/12/2019	
Romain Soulard	Contributif social par entité au 30/09/2019	04/12/2019	12/12/2019
Romain Soulard, Sébastien Chochoy	Réconciliation interco de novembre 2019	06/01/2020	



Principales observations sur le contrôle interne par processus revus

Légende

Signification des formes utilisées dans les flowcharts



Rx Risque significatif d'erreur ou de fraude sur les états financiers

Cx Contrôle manuel

Cx Contrôle semi-automatisé




Cx Contrôle automatisé

Les **contrôles** correspondent aux contrôles en place chez le client (automatisés, semi-automatisés et manuels)

Utiliser les mêmes "x" pour un contrôle répondant à un risque/WCGW donné

Risque dans le processus = WCGW (What Could Go Wrong)

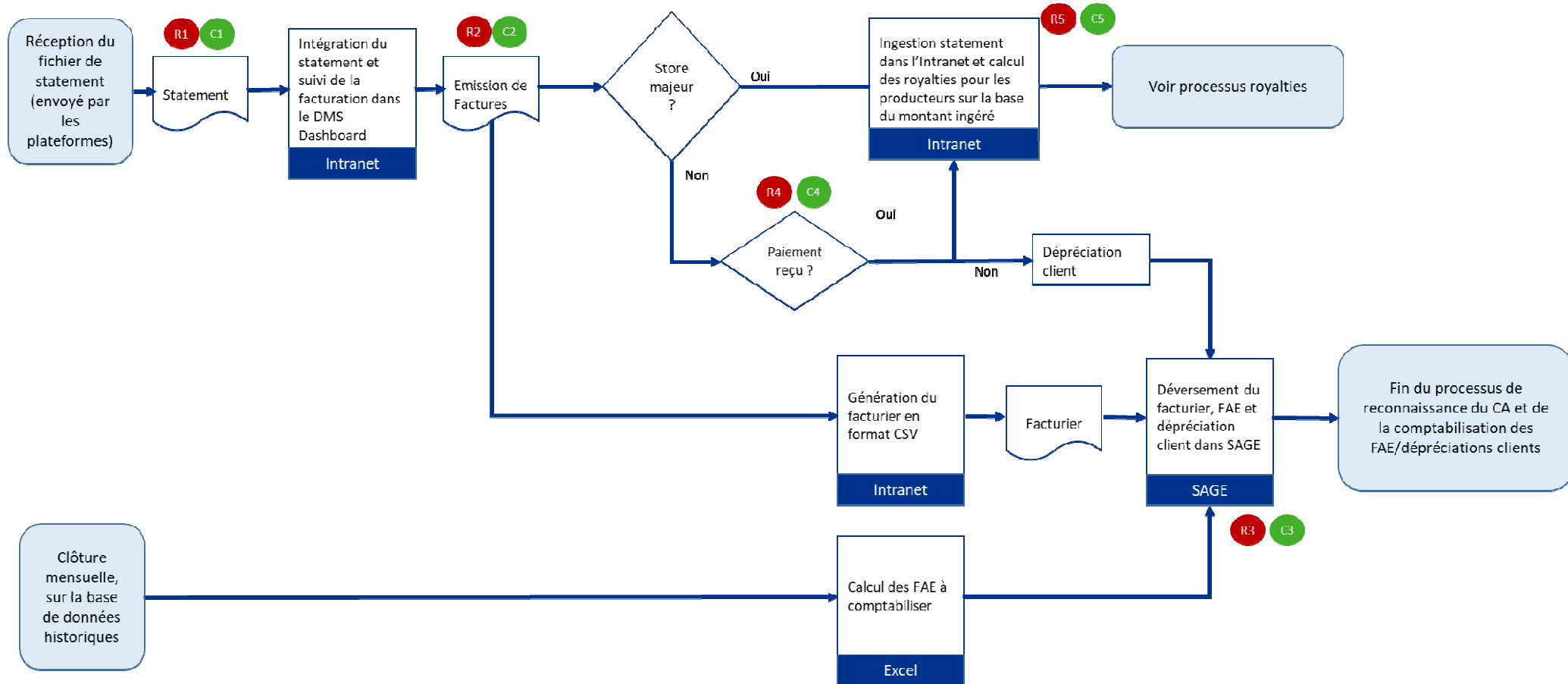
Les conclusions sur les contrôles présentées dans la suite du document se lisent selon la nomenclature suivante :

-  Le contrôle fait l'objet d'un ou plusieurs points de recommandation de niveau de risque faible ou, sur la base de nos travaux, nous n'avons pas détecté de point nécessitant une recommandation.
-  Le contrôle fait l'objet d'un ou plusieurs points de recommandation de niveau de risque modéré.
-  Le contrôle fait l'objet d'un ou plusieurs points de recommandation de niveau de risque élevé.

Réception des statements/Chiffre d'affaires - Flowchart

Flowchart chiffre d'affaires/statement | Believe (FY2019)

Reconnaissance du CA, calcul FAE et dépréciation client



R1 Erreur de données sur le fichier de statement
C1 Vérification de cohérence du fichier de statement





R2 La facturation est inexacte par rapport au fichier de statement
C2 Vérification visuelle (non formalisée) de cohérence entre le statement et la facture émise

R3 Erreur de déversement des données issues de l'intranet en comptabilité
C3 Cadrage du facturier par rapport au journal de vente et au grand livre comptable

R4 Erreur du montant facturé par rapport au paiement reçu
C4 Cadrage entre le paiement et le fichier de statement

R5 Le montant ingéré n'est pas exhaustif par rapport à la facturation
C5 Contrôle de cohérence entre le montant facturé et le montant ingéré

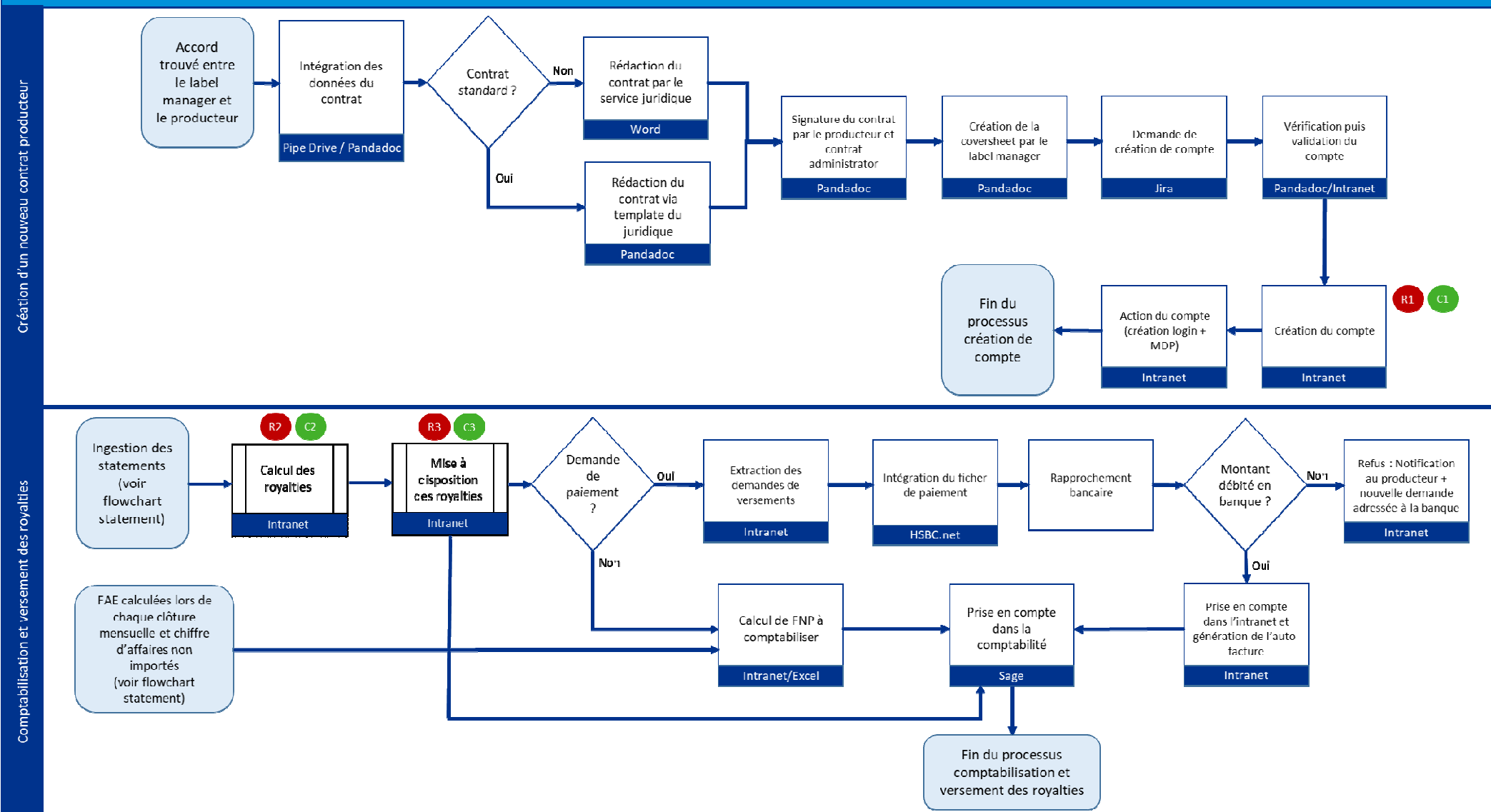
Réception des statements/Chiffre d'affaires – Contrôles

#	Risque couvert	Description du contrôle	Responsable	Nature du contrôle	Fréquence	Résultat du test		Commentaire
						Conception et application	Efficacité	
R1 C1	Erreur de données dans le fichier de statement envoyé par la plateforme	Vérification de cohérence du fichier de statement : Le contrôle est basé sur la vérification de la cohérence du statement sur la base des KPIs majeurs du fichier de statement (montant global, nombre de lignes, taille du fichier).	FinOps	Manuel	Mensuel		N/A	Le contrôle est effectué dans un fichier Excel. Nous recommandons d'améliorer la documentation du contrôle de cohérence des statements et mettre en avant les contrôles effectués et leurs conclusions (contrôle sur le montant global de chiffre d'affaires générés, nombre de lignes, taille du fichier).
R2 C2	La facturation est inexacte par rapport au fichier de statement	Vérification visuelle (non formalisée) de cohérence entre le montant total indiqué dans le statement et la facture émise	FinOps	Manuel	Mensuel		N/A	Le contrôle est effectué visuellement. Il conviendrait de formaliser et documenter ce contrôle. Nous recommandons de documenter le contrôle de cohérence entre la facture émise et le statement reçu
R3 C3	Erreur de déversement des données issues de l'intranet en comptabilité	Vérification et cadrage entre l'extraction facturier (facturations de l'intranet) avec la comptabilité (journal des ventes)	Contrôle de gestion	Manuel	Mensuel			
R4 C4	Erreur du montant facturé par rapport au paiement reçu	Contrôle du montant facturé par store par rapport au paiement encaissé	FinOps	Manuel	Mensuel	N/A	N/A	Nous sommes en attente des pièces justificatives afin de tester ce contrôle (voir slide documentation en attente)
R5 C5	Le montant ingéré n'est pas exhaustif par rapport à la facturation	Contrôle de cohérence entre le montant facturé et le montant ingéré	FinOps	Manuel	Mensuel	N/A 	N/A 	Nous sommes en attente des pièces justificatives afin de tester ce contrôle (voir slide documentation en attente)



Royalties - Flowchart

- R1 Mauvaise saisie des taux de royalties dans le système
- C1 Contrôle de la saisie des nouveaux contrats dans l'intranet
- R2 Mauvaise application de la règle de calcul des royalties dans l'intranet
- C2 Contrôle des taux de royalties dans l'intranet
- R3 Non exhaustivité / Mauvais déversement des royalties à verser de l'intranet à la comptabilité
- C3 Cadrage du cube avec la comptabilité



Flowchart Royalties | Believe (FY2019)



Royalties – Contrôles pertinents identifiés

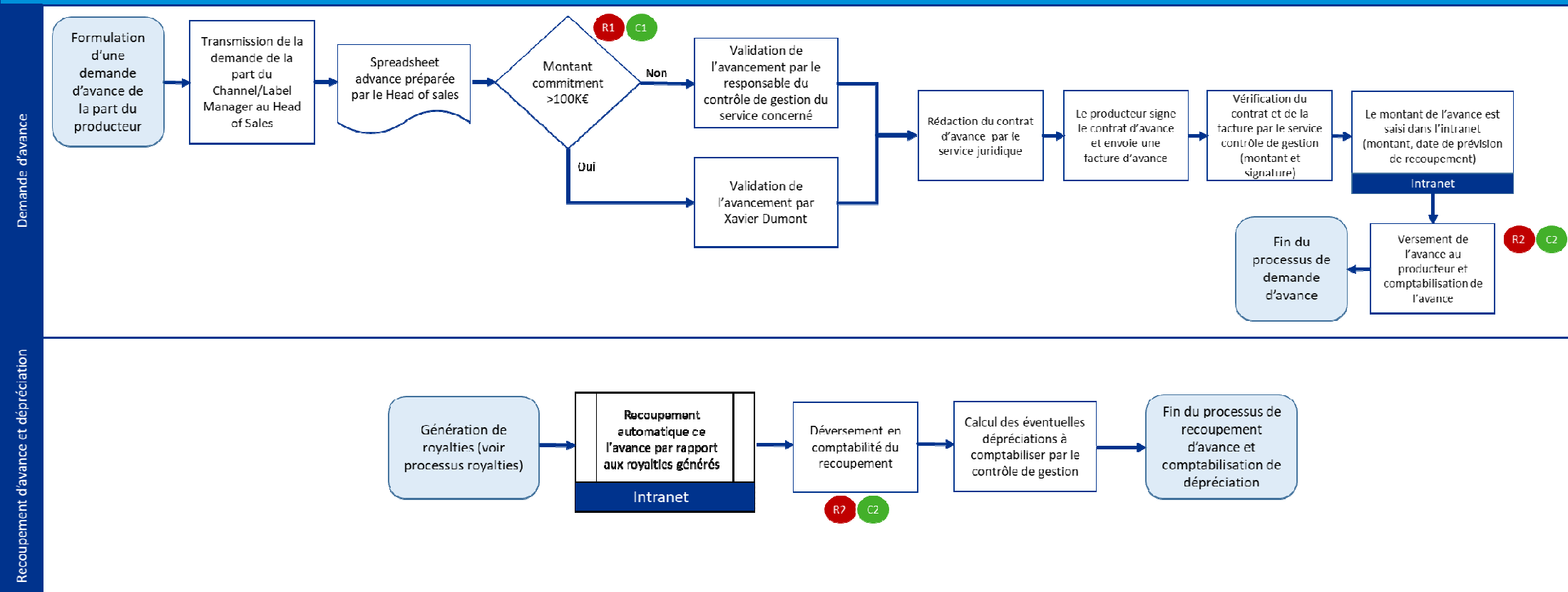
#	Risque couvert	Description du contrôle	Responsable	Nature du contrôle	Fréquence	Résultat du test		Commentaire
						Conception et application	Efficacité	
R1 C1	Mauvaise saisie des taux de royalties dans le système	<p>Contrôle de la saisie des nouveaux contrats dans l'intranet.</p> <p>Le workflow de signature est totalement dématérialisé dans PandaDoc.</p> <p>Tous les contrats doivent être validés par le Head of Sale et le service finance.</p> <p>La validation du service finance se matérialise par la réception du spreadsheet.</p> <p>Dans le cas où le contrat est signé selon le template standard (70% du temps), le service juridique n'apparaît pas dans le workflow de validation.</p> <p>Dans les autres cas, le service juridique doit également valider le contrat.</p> <p>Avant la signature,</p> <p>Dans un second temps, le contrat est signé par le contract administrator et le producteur. Le contract administrator a la responsabilité de vérifier les informations clés à savoir : correct template utilisé, correct remplissage du contrat, vérification des données établies.</p>	<p>Head of Sale et Service financier</p> <p>Service juridique (selon les cas)</p> <p>Contract administrator (Damien Ferrand [Head of contract & Account management])</p> <p>Benjamin Terray [Directeur Rights Operations]</p> <p>Isabelle Andres [COO]</p>	Manuel	Récurrent			

Royalties – Contrôles pertinents identifiés

#	Risque couvert	Description du contrôle	Responsable	Nature du contrôle	Fréquence	Résultat du test		Commentaire
						Conception et application	Efficacité	
R2 C2	Mauvaise application de la règle de calcul des royalties dans l'intranet	<p>Contrôle des taux de royalties dans l'intranet :</p> <p>Par échantillonnage, le département FinOps analyse le pourcentage de royalties des :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Top artistes - Artistes stratégiques - Artistes ayant fait l'objet d'un changement de taux - Revue des différents types de taux : taux palier / taux audio / taux vidéo 	FinOps	Manuel	Mensuel		À suivre	<p>Le contrôle est documenté dans un fichier Power BI.</p> <p>Afin de valider l'efficacité de ce contrôle, nous devons effectuer un test sur les données sous-jacentes utilisées dans le test.</p> <p>Ce test sera effectué lors du final (mars 2020).</p>
R3 C3	Non exhaustivité / Mauvais déversement des royalties à verser de l'intranet à la comptabilité	Cadrage du cube issu de l'intranet avec la comptabilité	Contrôle de gestion	Manuel	Mensuel		À suivre	<p>Le contrôle est documenté dans un fichier Excel.</p> <p>Afin de valider l'efficacité de ce contrôle, nous devons effectuer un test sur les données sous-jacentes utilisées dans le test.</p> <p>Ce test sera effectué lors du final (mars 2020).</p>

Avances – Flowchart

Flowchart Avances | Believe (FY2019)





R1 L'avance est accordée à un artiste qui ne sera pas en mesure de recouper l'avance versée

C1 Contrôle préalable avant de verser une avance

R2 Mauvais déversement du solde de l'avance de l'intranet vers la comptabilité

C2 Cadrage du montant des avances entre la comptabilité et l'intranet

Avances – Contrôles pertinents identifiés

#	Risque couvert	Description du contrôle	Responsable	Nature du contrôle	Fréquence	Résultat du test		Commentaire
						Conception et application	Efficacité	
R1 C1	L'avance est accordée à un artiste qui ne sera pas en mesure de recouper l'avance versée	Contrôle préalable à l'acceptation des avances :	Contrôle de gestion ou Xavier Dumont	Manuel	Récurent			
		Avant de verser une avance à un producteur, une spreadsheet advance doit être validée. Si le commitment (dépense totale engagée) est inférieur à 100 K€, le contrôle de gestion peut valider cette spreadsheet. Dans le cas où l'avance est supérieure à 100 K€, le contrôle de gestion envoie une synthèse des points clés de la demande d'avance (scoring, montant, durée du contrat, ratio de recoupement, taux de royalties, méthode de recoupement, contributive margin) à Xavier Dumont. Ce dernier doit ensuite valider si Believe peut verser une avance au producteur.						
R2 C2	Mauvais déversement du solde de l'avance de l'intranet vers la comptabilité	A chaque clôture, le contrôle de gestion réalise le cadrage entre le solde indiqué dans l'intranet et le montant d'avance comptabilisé	Contrôle de gestion	Manuel	Mensuel	N/A	N/A	<p>Nous sommes en attente des pièces justificatives afin de tester ce contrôle (voir slide documentation en attente)</p> <p>Pour l'exercice 2018, les tests de conception/application et d'efficacité étaient satisfaisants</p>



kpmg.fr



© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.