

Business plan light.

Préparation de financements dans de petites entreprises.

Projet / entreprise	<i>Michael Kretz & partenaires SARL Photographie, Internet et Publicité</i>
Contact	<i>Kirchlistrasse 1 9010 St-Gall Téléphone : 071 245 79 11 Télécopie : 071 245 79 39 E-mail : info@ifj.ch www.ifj.ch</i>
Auteur	<i>Michael Kretz</i>
Date	<i>17 juin 20..</i>
Copyright	<i>UBS et IFJ Institut für Jungunternehmen AG, St-Gall</i>

Le business plan

Introduction

Le business plan est un outil important et utile pour toute direction générale, tout conseil d'administration et tout entrepreneur. Peu importe si l'entreprise ne se trouve qu'en phase de planification/ d'étude générale, ou si elle est déjà bien ancrée dans le marché, il faut prendre les justes décisions entrepreneuriales. Dans un premier temps, le business plan permet une analyse de la situation. Ensuite, il s'agit de fixer les objectifs, avant de planifier et de budgétiser les mesures qui doivent conduire l'entreprise au succès. Des objectifs et mesures budgétisés découlent alors les besoins de capitaux et de financement. Afin d'obtenir un premier aperçu, le business plan light présent est parfaitement suffisant. Cet aide à la planification suffit également pour les petites entreprises déjà existantes ou pour des projets relativement simples. Plus un projet est innovant, risqué et complexe, plus les exigences de planification augmentent. Dans ce cas, cela vaut la peine d'élaborer un business plan détaillé. Vous trouverez un modèle détaillé de business plan et des exemples-types venant de la pratique aux adresses www.ifj.ch, www.estarter.ch et www.ubs.com.

Étapes du processus :

1er étape : Décrivez brièvement l'entreprise, votre secteur d'activité et sur quelles personnes elle s'appuie.

2e étape : Analysez la situation actuelle et future de l'entreprise. Expliquez aussi précisément que possible quels sont les points forts et faibles de votre entreprise que vous considérez comme les plus importants. Essayez de définir clairement ce qui fait le succès de votre entreprise face à la concurrence. Définissez de plus les opportunités, les risques et les défis les plus significatifs pour l'avenir de votre entreprise.

3e étape : Présentez la situation du marché actuel de votre entreprise en mentionnant vos clients et vos offres. Il serait idéal d'indiquer ici également le nombre de clients par groupe et leur part du chiffre d'affaires total. Établissez les mêmes paramètres pour votre marché à 3 ans.

4e étape : Énumérez ici les clients que vous pouvez présenter comme « bonne référence » ; décrivez brièvement les raisons pour lesquelles vos clients sont vraiment séduits par votre entreprise. Expliquez quelles mesures vous comptez prendre à l'avenir pour gagner de nouveaux clients, ou, le cas échéant, comment vous projetez de faire connaître votre entreprise auprès de votre clientèle-cible. Indiquez par quel intermédiaire vous souhaitez proposer vos prestations dans l'avenir, ou, le cas échéant, qui est censé vous aider à gagner des clients.

5e étape : Décrivez ici les mesures que vous planifiez d'introduire dans l'infrastructure afin d'atteindre vos objectifs. Déduisez-en les investissements ou nouvelles acquisitions pour les 3 prochaines années ; en outre, fixez les objectifs étape par étape avec des dates précises. Assurez-vous que ces objectifs sont mesurables ou vérifiables à la date prévue.

6e étape : Décrivez ici comment le chiffre d'affaires et les coûts de votre entreprise se sont développés durant les dernières années et quel développement vous avez planifié pour l'avenir.

7e étape : Élaborez quels sont les moyens financiers dont vous aurez besoin sur la base de votre planification financière et présentez ensuite ce besoin en capitaux en tant que demande adressée au destinataire du business plan. Faites ressortir quels sont les avantages que votre partenaire financier peut retirer en approuvant votre demande et quelles garanties vous apportez pour le financement. Un point important est en particulier la façon dont vous justifiez la manière dont vous contrôlerez les finances et la trésorerie de votre entreprise dans l'avenir.

Conseils :

1er conseil : Personnalisez votre business plan en fonction de chaque destinataire. Quels sont les buts concrets que vous souhaitez obtenir avec votre business plan et auprès de quel destinataire ?

2e conseil : Pour le business plan également, c'est la première impression qui compte. Complétez donc votre business plan avec des pièces jointes attractives et très significatives.

3e conseil : Considérez toute remarque critique ou question complémentaire des banques ou d'autres partenaires comme une chance d'optimiser votre business plan en permanence.

1. Regards sur l'entreprise

Mot-dé	Question(s)	Descriptif	Détails ¹⁾	
1.1 Entreprise	Quand a été ou sera fondée notre entreprise ? Combien de collaborateurs employons-nous aujourd'hui ?	Fondée le : <i>1er janvier 20..</i> (avant-dernière année)	Inscription RC à : <i>St- Gall, 26 février 20..</i> Forme juridique : <i>S.A.R.L.</i> Nombre de collaborateurs : <i>2</i>	1
1.2 Secteur	Quel est notre secteur d'activité ? Quelle est notre offre principale et quel est notre principal groupe de clients ?	Secteur : <i>Photographie/Internet/publicité/communication</i>	Offre principale : <i>Photographie numérique et traditionnelle pour sites Internet, portraits d'entreprise et prospectus.</i> Principaux groupes de clients : <i>Architectes, industrie, écoles et sociétés de conseils</i>	
1.3. Vision	Où souhaitons-nous aller avec notre entreprise ? Quel est notre but à long terme ?	<i>Michael Kretz doit devenir en 10 ans une entreprise hautement rentable avec 10 collaborateurs qui seront tous, s'ils le souhaitent, coassociés de l'entreprise. Nous souhaitons nous faire connaître auprès des PME en Suisse orientale en que fournisseur créatif de présentations complètes d'entreprises (en ligne et sur papier).</i>		
1.4. Valeurs de références financières	Quelle est notre situation financière au dernier bilan ? Quel est le montant actuel de notre carnet de commandes ?	Chiffre d'affaires : <i>CHF 120 000</i>	Bénéfice d'exploitation avant intérêts et impôts : <i>-CHF 7 000</i> Capital propre : <i>CHF 76 000</i> Capital de tiers : <i>CHF 16 000 (crédeurs)</i>	
1.5 Personnes-clés	Quelles personnes-clés dans quelles fonctions contribuent au succès de notre entreprise ?	Nom : <i>Michael Kretz</i> <i>Martin Kurz</i>	Fonction : <i>Propriétaire, screen communicator avec BF, photographe, graphiste et conseiller en communication, diplôme de graphiste</i> Participation dans l'entreprise en % : <i>100</i> <i>0 (prévu 5 %)</i> Collaboration dans l'entreprise en % : <i>100</i> <i>100</i>	2

2. Situation actuelle et future

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifi.ch)

Mot-dé	Question(s)	Descriptif				Détails ¹⁾
2.1 Situation actuelle	Quels sont nos plus importants points forts dans l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes connaissances de la branche et bonnes relations dans les secteurs Architecture, Industrie, Conseil et Formation. - Longue expérience de l'Internet, du graphisme et de la photographie « tout-en-un ». - Bon tissu relationnel avec les clients habitués qui sont également bien gérés et traités avec attention. 				
	Quels sont nos plus gros points faibles dans l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Notre entreprise est encore trop axée sur la « photographie ». - La vente de commandes complémentaires de la part de clients existants et l'acquisition d'une nouvelle clientèle sont trop passives. - Mise en place trop passive des mesures de marketing (événements, newsletters, etc.). - Flexibilité réduite en cas de commandes importantes en raison du faible nombre de collaborateurs (deux). 				
	Comment nous différencions-nous de notre concurrent le plus direct ? Quelle est la recette de notre succès ?	Nom : <i>Agence de publicité Wasserfest, St-Gall</i>	Chiffre d'affaires : <i>CHF 620 000</i>	En quoi le concurrent est-il meilleur que nous ? <ul style="list-style-type: none">- Tissu relationnel étendu dans la grande agglomération de St-Gall- Important taux de notoriété et top image en matière de photographie et web design	En quoi sommes-nous meilleurs que le concurrent ? <ul style="list-style-type: none">- Solutions globales comprenant prestations de graphisme, de photographie et d'Internet- Compte tenu de la taille de l'entreprise, nous sommes plus réactifs que les agences de publicité et les web designers.- Suivi étendu des clients après réalisation du projet.	
2.2 Situation à 3 ans	Quelles sont les chances les plus importantes pour notre entreprise sur le marché ?	<ul style="list-style-type: none"> - L'Internet devient un instrument important de communication pour les PME. - Les PME de tous les secteurs seront obligées de mettre en place, dans les années à venir, une communication plus active (pression de la concurrence, des prix, de la rentabilité, etc.). - Les clients attendent, de leur partenaire, de plus en plus de solutions globales et un interlocuteur unique (externalisation). 				
	Quels sont les plus importants risques pour notre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les imprimeries et agences de publicité prospectent de plus en plus de petits clients qui, jusqu'à présent, ne les intéressaient pas (pression concurrentielle) - Les imprimeries et les agences élargissent leur compétence en matière d'Internet. - Les PME ne sont plus disposées à payer des prises de vue onéreuses, puisque que beaucoup d'images à des prix très intéressants peuvent être obtenues par les archives sur Internet. 				
	Comment se développent les besoins de nos clients ? Quel avantage concret souhaitons-nous leur apporter à l'avenir ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le délai de réalisation d'une commande est de plus en plus court. Le client souhaite une exécution de plus en plus rapide. - Le client formule des exigences de plus en plus élevées et attend une « exécution clé en main » de son partenaire et ce à des prix intéressants sans avoir besoin de trop d'implication personnelle. - Compléter l'offre de prestations par des conseils en publicité et des prestations d'intermédiaire, afin d'assurer aux clients des solutions globales encore plus étendues. - Solutions globales pour les présentations d'entreprises (page d'accueil, portrait d'entreprise, correspondance, etc.) en collaboration avec des partenaires externes et des indépendants. 				

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifi.ch)

3. Le marché actuel et futur

Mot-dé	Question(s)	Descriptif				Détails ¹⁾
3.1 Notre marché actuel	Quelles sont nos offres et notre clientèle actuelles ?	Offre :	Clientèle :	Nombre de clients :	Part de CA en % :	
		<i>Photographie documentaire (machines, bâtiments, etc.)</i>	<i>Industrie, commerces et architectes</i>	20	40	
		<i>Photoreportages (mariages, évènements, portraits, etc.)</i>	<i>Particuliers, écoles et industrie</i>	10	25	
		<i>Travaux graphiques / conception de pages d'accueil</i>	<i>Industrie, architectes et écoles</i>	8	25	
		<i>Projet global de présentation d'entreprise</i>	<i>Industrie</i>	1	10	
		<i>Total</i>		39	100	
3.2 Notre marché à 3 ans	Quelles nos offres et notre clientèle prévisibles à 3 ans ?	Offre :	Clientèle :	Nombre de clients :	Part du CA en % :	
		<i>Photographie documentaire (produits, bâtiments, etc.)</i>	<i>Industrie, architectes et entreprises générales</i>	20	20	
		<i>Photoreportages (mariages, manifestations, portraits, etc.)</i>	<i>Particuliers Ecoles, instituts, entreprises de conseil</i>	10	15	
		<i>Travaux graphiques / conception de pages d'accueil</i>	<i>Industrie, écoles, instituts, entreprises de conseil</i>	20	30	
		<i>Projet global de présentation d'entreprise</i>	<i>Industrie, écoles, instituts, entreprises de conseil</i>	10	35	
		<i>Total</i>		60	100	

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifj.ch)

4 Marketing

Mot-dé	Question(s)	Descriptif	Détails ¹⁾	
4.1 Clients de référence	Qui sont nos clients de référence et pourquoi notre entreprise les séduit ?	Nom :	Raison de la satisfaction :	
		- CZSG Controller Zentrum St-Gall, Dr Lukas Rieder, tél. : 071 244 93 33 (publicité pour journées Controller, image de marque)	- Rapidité de l'exécution de la commande / apport de nouvelles idées pour la réalisation du CD (Corporate Design)	7
		- Blech AG, Mörschwil, Heidi Stein, tél. : 071 233 35 46 (documentation pour la nouvelle machine de transformation de tôle, etc.)	- Création d'une base de données d'images (utilisation multiple des données) - Prises de vue inhabituelles et en partie extravagantes qui correspondent parfaitement au CD (Corporate Design) du client	6
		- IFJ Institut für Jungunternehmen AG, St-Gall, Sarah Borzelli, tél. : 071 242 98 98 (photoreportages pour évènements clients)	- Fourniture des images sous forme de cadeaux avec emballages originaux à la fin de l'évènement.	5
		- Maschina GmbH, Oberfelden, Monsieur Dreher, tél. : 071 344 66 89 (traitement photographique pour présentation Internet et salons)	- Compétence en publicité - Réalisation de la commande sous 72 heures	5
		- Dr Pius Küng & Partner, Dr Pius Küng, St-Gall, Christina Bötschi tél. : 071 245 79 11 (photoreportages, portraits collaborateurs et présentation Internet)	- Solution « tout-en-un » - Décharge de travail pour Dr Pius Küng et Rosella Toscano	10
		- Ecole primaire Hinterwil, Hinterwil, Madame Wald, tél. : 071 133 345 66 89 (photoreportage des classes primaires 1-6)	- Portraits exceptionnels - Présentation sur Internet	2
		- Décoration intérieure Regula Küng, Madame Küng, tél. : 071 245 75 45 (reportage école Rotmonten)	- Délais courts - Compétence en matière Internet	3
4.2 Fidélisation des clients	Que faisons-nous pour fidéliser notre clientèle existante ?	<ul style="list-style-type: none"> - Solutions globales « tout-en-un » : photographie, graphisme, Internet, publicité. - Utilisation ciblée des bons contacts, afin de réaliser plus de chiffre d'affaires en proposant des solutions globales à la clientèle existante. - En moyenne 2 visites clientèle par an auprès des clients fidélisés avec des chiffres d'affaires de plus CHF 15 000 avec le contenu suivant (points positifs et négatifs de la collaboration, nouvelles idées, nouveaux projets, etc.). - Base de données d'images et de logos téléchargeables via Internet (en couleur, noir et blanc, différentes résolutions d'image). 		

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifi.ch.)

4. Marketing

Mot-dé	Question(s)	Descriptif		Détails ¹⁾
4.3 Ventes	Comment procédons-nous lors de l'acquisition d'une clientèle et de commandes nouvelles ?	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation active de « contacts » que nous obtenons, sur demande, par notre clientèle existante. (Cependant, nous ne prenons pas de risques GU). - Garantie de prix forfaitaires pour les commandes clairement définies, sans pour autant prendre de risques majeurs. - Présentation d'entreprise exceptionnelle chez le client ou dans notre entreprise. - Introduction de propositions de solution indiquant au client notre manière professionnelle de traiter un projet global. 		
4.4 Publicité	Comment faisons-nous connaître notre entreprise au public ?	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de deux événements clients attractifs, la première manifestation étant organisée comme « social event » (couper l'arbre de Noël, cuire des pizzas avec le champion du monde des pizzas, etc.), tandis que la deuxième présente l'aspect professionnel (présentation des projets du client, d'idées novatrices, etc.). - Portrait d'entreprise sur le site www.eStarter.ch lié à un avoir garanti de « bienvenue». - Portrait d'entreprise imprimé avec toutes les prestations de l'entreprise. - Dépliants à des prix forfaitaires (pour reportages, mariages, événements des clients, etc.). 		
4.5 Partenaires	Qui sont nos plus importants partenaires au niveau de la distribution et de la collaboration ?	Nom : <ul style="list-style-type: none"> - Imprimerie Schmid, Goldach, Matthias Schmid, tél. : 071 456 78 90 - Magasin de photos Christoph Sonderegger, Thal, Monsieur Sonderegger tél. : 071 432 23 23 - IFJ Institut für Jungunternehmen AG, St-Gall, Sarah Borzelli, tél. : 071 242 98 98 	Collaboration : <ul style="list-style-type: none"> - Partenaire pour toute sorte d'imprimés et intermédiaire pour commandes photos et Internet - Partenaire de coopération pour les grands projets que Christoph Sonderegger ne peut pas réaliser tout seul - Intermédiaire pour des commandes de toute sorte de la part des participants aux ateliers-rencontres 	Part de CA en %: 10 5 10

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifi.ch.)

5. Infrastructure et étapes-clés

Mot-dé	Question(s)	Descriptif			Détails ¹⁾	
5.1 Infrastructure	Quelles mesures relatives à l' infrastructure sont prévues (personnel, organisation, site, bureau, informatique, production, dépôt, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Extension de l'entreprise par 2 autres postes en fonction des commandes, afin de couvrir les projets globaux de façon optimale (faire appel à un spécialiste publicitaire et à une personne polyvalente ayant un savoir-faire spécifique en matière de photographie numérique). - Utilisation d'un centre d'appel lorsque tous les collaborateurs sont en déplacement clientèle. - Création de 3 nouveaux postes pour les nouveaux collaborateurs dans le cadre de l'extension prévue. - Recherche de nouveaux locaux commerciaux à un prix intéressant permettant, si besoin est, de réaliser des prises de vue en studio ainsi que d'organiser les événements des clients. 				
5.2 Fournisseurs	Quels sont nos principaux fournisseurs ?	Nom :	Offre :	Part du volume d'achat en % :		
		- Imprimerie Schmid, Goldach	- Imprimés de toute sorte (portraits, publipostages, périodiques)	10		
		- Barbara Oesch (Fiduciaire), St-Gall	- Comptabilité, impôts, controlling	5		
		- Nikon, Zurich	- Equipements photo en tout genre	15		
5.3 Etapes-clés	Quels sont nos prochaines étapes-clés , ou buts d'étape ?	Etapes-clés <ul style="list-style-type: none"> - Aménagement dans nouveau site - Embauche et intégration du collaborateur Publicité - Embauche et intégration du collaborateur polyvalent 		Qui : Kretz Kretz Kretz	Quand : 31.12.20.. 01.07.20.. 01.04.20..	
5.4 Investissements	Quels investissements sont planifiés prochainement ?	Investissement : <ul style="list-style-type: none"> - Equipement photographique, TIC - Equipement photographique, laboratoire, extension matériel et logiciel - Création de poste, locaux, véhicule - Equipement photographique, TIC, poste - Equipement photographique, TIC, poste Total En ce qui concerne les investissements, il s'agit d'investissements de matériel complémentaires et de remplacement, à l'exception de l'année 20.. (CHF 105' 000).		Coûts (CHF) 24'000 104'000 26'000 15'000 169'000	Quand 01.02.20.. 01.05.20.. 01.06.20.. 01.06.20..	3

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifj.ch)

6. Planification financière

Mot-dé	Question(s)	Descriptif							Détails ¹⁾	
Budget et chiffres-clés du bilan	Comment se développe notre entreprise durant les années à venir sur le plan financier ? (en CHF 1 000)	COMPTE DE RESULTATS	2 ans avant	Année dernière	Budget (année en cours)	Année prochaine 20..	A 2 ans 20..	A 3 ans 20..	3	
		Chiffre d'affaires net	-	120	280	360	530	630		
		./. Charges marchandises et matériel	-	15	40	50	75	90		
		Bénéfice brut	-	105	240	310	455	540		
		./. Charges de personnel	-	65	169	203	310	377		
		./. Charges marketing et distribution	-	15	10	20	25	30		
		./. autres charges	-	20	30	35	38	40		
		./. amortissements (de l'entreprise)	-	12	19	48	59	54		
		Bénéfice d'exploitation avant intérêts et impôts	-	-7	12	4	23	39		
		./. Charges financières	-	-	1	3	5	4		
		./. Produits financiers	-	-	-	-	-	-		
		./. Impôts	-	-	-	1	-	6		
		Résultat d'exploitation	-	-7	11	0	18	29		
		./. Résultat exceptionnel (charges des produits)	-	-	-	-	-	-		
		Bénéfice net	-	-7	11	0	18	29		
		Dividendes	-	-	-	-	-	-		
		BILAN	-	-	-	-	-	-		
		Trésorerie	-	20	67	33	65	68		
		Débiteurs	-	18	42	54	80	95		
		Immobilisations	-	54	59	115	82	43		
Créditeurs	-	16	21	25	32	32				
Crédits bancaires à court terme	-	0	30	30	30	30				
Prêts	-	-	-	-	-	-				
Hypothèques	-	-	-	-	-	-				
autres capitaux de tiers à long terme	-	0	30	60	60	10				
Capital propre	-	76	87	87	105	134				

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifj.ch)

7. Financement

Mot-dé	Question(s)	Descriptif	Détails ¹⁾
7.1 Besoin en capitaux	Quel besoin en capitaux résulte de notre planification financière ?	<p>Pour réaliser les investissements et pour la croissance du fonds de roulement, un besoin en capitaux supplémentaire de CHF 90 000 est nécessaire. Les investissements sont prévus pour l'extension des locaux commerciaux, l'amélioration de l'équipement, etc..</p> <p>L'autofinancement provenant du cash flow durant les 4 années de planification s'élève à CHF 177 000. De l'autre côté se trouve un volume d'investissements de CHF 169 000. Les investissements en fonds de roulement s'élèvent à CHF 77 000 (croissance).</p>	
7.2. Constitution du capital	Comment et avec quels partenaires le capital doit-il être constitué ?	<p>UBS St-Gall : crédit d'exploitation UBS St-Gall : compte courant</p>	
7.3. Demande de financement	Quelles demandes concrètes avons-nous vis-à-vis de la banque ou d'autres partenaires financiers (fournisseurs, clients, investisseurs privés, crédit-bail, affacturage, etc.) ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Octroi d'un crédit d'exploitation dans l'année en cours 20.. de CHF 30 000. 2. Augmentation du crédit d'exploitation au cours de l'année suivante 20.. de CHF 30 000 à CHF 60 000. 3. Mise à disposition d'un crédit en compte courant d'un montant de CHF 30 000 pour assurer la trésorerie. 	
7.4 Avantage	Quel est l' avantage pour le baillleur de fonds s'il accepte notre demande ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remboursement assuré et faible risque 2. Augmentation des affaires grâce à la croissance de l'entreprise 3. Acceptation de transférer le BVG à UBS 4. Réduction du crédit d'exploitation dans une période de 2 ans environ 	
7.5 Garanties	Quelles garanties pouvons-nous ou voulons-nous offrir à notre partenaire financier ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépôt en garantie d'une assurance vie temporaire (police CHF 200 000) au nom de M. Kretz 	
7.6 Controlling	Quelles mesures nous permettent de garder le contrôle permanent de nos finances et de notre trésorerie ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrôle mensuel de l'entrée de commandes, de la facturation, de la trésorerie et des débiteurs 2. Entretien semestriel avec la banque en présence du mandataire fiduciaire 	

¹⁾ Pièces jointes conformément au numéro sur le document / ou registre dans le classeur.
 (Pour l'établissement des diverses pièces jointes, vous trouverez des exemples-types et des check-lists gratuits dans la barre d'outils sur les sites www.eStarter.ch ou www.ifj.ch)