



Strasbourg, le 17 novembre 2016

## Extrait du registre des délibérations du Conseil d'administration n°240-2016 du 17 novembre 2016

Séance du : 17 novembre 2016  
Sous la présidence de : Alain Fontanel, Président

Ont assisté à la séance : 18 membres  
Absents excusés : 10 absents excusés dont 4 pouvoirs  
Absent non excusé : /

### Présents :

Dominique BANNWARTH, Azzedine BOUFRIOUA, Marilyn CLAUDOT, Olivier DELOIGNON, Alain FONTANEL, FORIN Florence, Camille GANGLOFF, Ange-Frédéric KOFFI, Sophie KOHLER, Serena MANGANAS, Annick NEFF, Ada REICHHART, Michel SAMUEL-WEIS, Alain SPOHR, Gérard STARCK, Jan-Claire STEVENS, Jean VERNE, Aline ZYLBERAJCH.

### Pouvoirs :

Jean-Luc BREDEL donne pouvoir à Dominique BANNWARTH  
Pierre LITZLER donne pouvoir à Sophie KOHLER  
Eric SCHULTZ donne pouvoir à Annick NEFF  
Catherine TRAUTMANN donne pouvoir à Camille GANGLOFF

### Absents excusés :

Jean-Luc BREDEL, Fabienne KELLER, Pierre LITZLER, Pascal MANGIN, Sara MARGUIER, Nicolas MATT, Henri METZGER, Éric SCHULTZ, Darek SZUSTER, Catherine TRAUTMANN.

### 2ème point de l'ordre du jour : Débat d'Orientations Budgétaires 2017

#### Délibéré

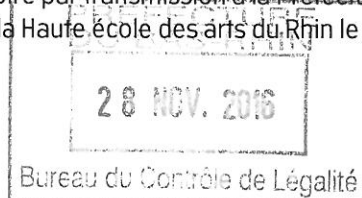
Le Conseil d'administration  
Vu l'article L 2312-1 du Code Général des Collectivités Territoriales,  
Vu l'article L 1111-2 du Code Général des Collectivités Territoriales,  
prend acte  
de la tenue du débat d'orientations budgétaires 2017  
de la Haute école des arts du Rhin.

#### Vote

Votants : 22  
Pour : 22  
Contre : -  
Abstention : -

### Adopté

Rendu exécutoire par transmission à la Préfecture le 28 novembre 2016  
et affichage à la Haute école des arts du Rhin le 28 novembre 2016 à 17 heures.



Alain Fontanel  
Président





## Délibération du Conseil d'administration

n° 240-2016 du 17 novembre 2016

### **Objet : Débat d'Orientations Budgétaires 2017**

*Le Débat d'Orientations Budgétaire (DOB) a pour but de renforcer la démocratie participative en instaurant une discussion au sein de l'assemblée délibérante sur les priorités et les évolutions de la situation financière de l'établissement.*

*Il améliore l'information transmise à l'assemblée délibérante et donne également aux membres du Conseil d'administration la possibilité de s'exprimer sur la situation financière de l'EPCC. Il doit se concevoir comme un outil pédagogique associant l'ensemble des membres du CA.*

Le contexte dans lequel s'inscrit le débat d'orientations budgétaires cette année se caractérise par différents éléments saillants :

- le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens prévu dans les statuts de l'établissement a officiellement été conclu avec les collectivités fondatrices en juin 2016,
- la réforme des droits d'inscription a été menée à son terme et mise en application à la rentrée 2017,
- l'établissement a atteint un plein régime d'activités en termes de formation initiale autant en arts plastiques qu'en musique,
- un nouvel élan a été impulsé avec l'inscription de la HEAR dans le champ de la formation continue et de l'économie créative,
- l'établissement dispose d'un important niveau de réserves, constitué par le report successif de résultats positifs.

C'est dans ce cadre général bien balisé que l'assemblée est invitée à prendre connaissance des grandes tendances qui caractérisent la situation financière de l'établissement en cette fin d'exercice 2016 (première partie), pour lui permettre de se positionner, en toute connaissance de cause, sur les grandes orientations de gestion et arrêter les principaux arbitrages financiers qui guideront la préparation du budget 2017 (deuxième partie).

## Première partie : les grandes tendances qui caractérisent la situation financière de l'établissement au seuil de l'exercice 2017

A bien des égards, l'exercice 2016 se présente comme un exercice de rupture par rapport aux tendances qui caractérisaient l'évolution de la situation financière de l'établissement depuis sa création en 2011. C'est ainsi qu'après 4 années de progression constante, les ressources de la HEAR vont entrer dans une phase de stabilisation (I) alors, qu'inversement, le niveau des dépenses de fonctionnement sera marqué par une notable progression du fait de l'engagement de nouvelles politiques et de la montée en puissance de l'établissement (II).

### I. Des recettes courantes qui se stabilisent malgré des ressources externes qui reculent

Le tassement global du niveau des ressources de l'établissement masque des évolutions contrastées des différents types de recettes de la HEAR. Plus précisément, c'est le dynamisme des ressources propres de la HEAR (B) qui permet de compenser le reflux des contributions et subventions (A).

	réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	Réalisé 2015	Projections 2016
Ressources externes (contributions et subventions)	8 727 137 €	8 794 260 €	8 915 960 €	8 844 279 €	8 729 785,00 €
Ressources propres	530 911 €	513 572 €	552 009 €	569 600 €	710 988,00 €
Divers (Institut Français, Erasmus,...)	98 427 €	70 023 €	60 657 €	130 338 €	90 000,00 €
<b>Total</b>	<b>9 356 475 €</b>	<b>9 377 855 €</b>	<b>9 528 626 €</b>	<b>9 544 217 €</b>	<b>9 530 773,00 €</b>

#### A. La baisse des ressources externes

	réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	réalisé 2015	projections 2016
Ville de Strasbourg	5 538 700,00 €	5 492 000 €	5 600 000,00 €	5 600 000,00 €	5 575 000,00 €
Ville de Mulhouse	1 898 500,00 €	1 915 000 €	1 915 000,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €
Ville de Mulhouse soutien Design				50 000,00 €	0,00 €
DRAC (AP+CFPI)	762 000,00 €	752 760 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €
DRAC recherche +frais de jury + AAP	34 037,00 €	60 600 €	54 300,00 €	27 100,00 €	40 000,00 €
MCC (musique)	322 000,00 €	389 900 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €
Département	150 000,00 €	144 000 €	144 000,00 €	72 000,00 €	0
Région	30 000,00 €	40 000 €	60 000,00 €	60 000,00 €	105 000,00 €
<b>Total des contributions</b>	<b>8 735 237,00 €</b>	<b>8 794 260,00 €</b>	<b>8 915 960,00 €</b>	<b>8 818 885,00 €</b>	<b>8 729 785,00 €</b>

En constante progression jusqu'en 2014, le niveau global des contributions des membres fondateurs et des collectivités publiques partenaires a amorcé une baisse en 2015 qui s'amplifie en 2016 pour descendre en dessous du niveau de 2012. Cette tendance globale est toutefois le fruit d'évolutions contrastées de positionnement des différents financeurs :

- Un tassement des contributions des villes fondatrices :  
Principales ressources de l'établissement (80% des recettes de fonctionnement), les contributions de fonctionnement des Villes de Strasbourg et de Mulhouse ont respectivement reculé en 2016 de 25.000€ et de 50.000 € en 2016, pour atteindre le

niveau sur lequel elles se sont engagées au titre du contrat d'objectifs et de moyens 2015-2018.

- Le maintien du niveau de contribution de l'Etat :  
Conformément aux engagements souscrits à la faveur de la conclusion du « pacte culture » avec les agglomérations strasbourgeoises et mulhousiennes, l'Etat a maintenu son niveau de contribution à l'enseignement des arts plastiques (752.760 €) et à l'enseignement musical (389.900 €). En outre, des fonds complémentaires affectés à la recherche (15.000€) et au remboursement des frais de déplacement et d'hébergement des jurys de concours (15.000€) ont également été crédités par la DRAC au bénéfice de l'établissement en 2016.
- Un désengagement total du Département du Bas Rhin sur l'enseignement initial et le développement artistique (141.000 €) à peine atténué par un accompagnement financier des artistes bénéficiaires des minimas sociaux inscrits aux actions de formation continue initiées par la HEAR (comptabilisé dans le Budget annexe de la formation continue).
- La progression du soutien de la Région, consacrant le statut de Grande école régionale de l'établissement et encourageant son engagement en faveur du développement de l'économie créative (105.000 € attendu en 2016 contre 60.000 € jusqu'alors).

#### B. Des ressources propres qui progressent

Conformément aux orientations arrêtées l'an passé par l'assemblée, la HEAR s'est employée à renforcer la part des ressources propres dans la structure de son financement.

Cette progression de plus de 25% (+ 130.000€), qui a permis de faire face au recul des subventions publiques, résulte à la fois :

- de la réforme des droits de scolarité avec la mise en place d'une grille tarifaire plus large (de 350 € à 850€) et 4 paliers intermédiaires correspondant aux différents niveaux de bourse.
- du recrutement, avec l'aide de la région, d'un agent en charge du développement de l'économie créative qui a permis de multiplier, en lien avec les équipes pédagogiques et le responsable de la communication, les partenariats extérieurs : Sati (10.000€), Parcus (7.000€), Sacred Europe (2.000€), Alcatel (3 000€), Stabilo (1.500€), .... Sans compter les mécénats de produits (papier avec Lana, vins avec la cave Dagobert, fibres textiles avec Senfa,...) qui ne se traduisent pas par une progression de recettes mais par une baisse de dépenses.

	<b>réalisé 2012</b>	<b>réalisé 2013</b>	<b>réalisé 2014</b>	<b>réalisé 2015</b>	<b>projections 2016</b>
Droits d'inscription formation initiale	364 412,00 €	391 211,00 €	443 643,00 €	470 235,00 €	594 000,00 €
<i>Droits d'inscription CFPI (BA FC)</i>	<i>1 116,00 €</i>	<i>1 415,00 €</i>	<i>1 800</i>	<i>300,00 €</i>	<i>8 000,00 €</i>
Droits d'inscription ateliers publics	101 849,00 €	97 761,00 €	107 001,00 €	92 266,00 €	78 165,00 €
Divers (ouvrages, cartes photocopies...)	14 095,00 €	5 724,00 €	8 942,00 €	6 139,00 €	6 340,00 €
Taxe d'apprentissage	1 662,00 €	755,00 €	877,00 €	2 218,00 €	983,00 €
Mécénat / partenariat	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7 500,00 €	23 500,00 €
<b>Total</b>	<b>483 134,00 €</b>	<b>496 866,00 €</b>	<b>562 363,00 €</b>	<b>578 658,00 €</b>	<b>710 988,00 €</b>

## **II. Une progression des dépenses de fonctionnement qui traduit le développement de l'établissement**

Après une phase de stabilisation voire de légère décreue entre 2012 et 2015, les dépenses réelles de fonctionnement devraient enregistrer une sensible progression en 2016.

Loin de traduire un relâchement des efforts de gestion, cette évolution illustre la montée en puissance de l'établissement et la mise en œuvre de nouveaux axes de développement décidés par l'assemblée dans le droit fil des orientations du projet d'établissement.

	<b>réalisé 2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Projections 2016</b>
Charges à caractère général	1 227 213 €	1 471 462 €	1 259 755 €	1 309 800 €	1 470 000 €
Charges de personnel et frais assimilés	7 797 515 €	7 495 315 €	7 509 431 €	7 488 410 €	7 755 000 €
Autres charges	82 545 €	69 666 €	79 363 €	96 556 €	124 000 €
<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 107 273 €</b>	<b>9 037 184 €</b>	<b>8 848 549 €</b>	<b>8 894 766 €</b>	<b>9 349 000 €</b>

### **A. Des charges à caractère général qui progressent en raison de l'enclenchement de nouvelles actions**

	<b>réalisé 2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Projections 2016</b>
Charges à caractère général	1 227 213 €	1 471 462 €	1 259 755 €	1 309 800 €	1 470 000 €

A l'exclusion des charges d'assurance statutaire du personnel qui progressent du fait de l'accroissement du nombre d'agents gérés en propre et des dépenses de mobilité liées au développement international de l'établissement et aux circulations intersites, les charges de gestion courante de l'établissement restent sous contrôle.

80% de la progression probable du chapitre « charges à caractère général » résulte en effet de la mise en œuvre des politiques de développement de l'établissement ou de la réalisation d'actions non récurrentes qui n'engagent pas la HEAR sur le long terme et par la même n'hypothèquent pas sa bonne santé financière.

Actions nouvelles	Projections 2016
Formation continue (subvention de lancement)	42 000
Actions « Economie créative »*	23 000
Carte Pass campus	12 000
Hébergement/ déplacement des jurys*	15 000
Exposition IBA Basel*	30 000
Salon Résonances	10 000
	<b>132 000</b>

\*compensés par des recettes

## B. Des dépenses de personnel qui retrouvent leur niveau de 2012 après une baisse conjoncturelle

	Effectifs			réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	réalisé 2015	projections 2016
	ETP au 01/02/2012	ETP au 31/12/2016	Evolution ETP sur la période					
SAP Strasbourg	92,85	96,07	3,22					
SAP Mulhouse	40	40,17	0,17					
Académie Supérieure de Musique	2	2,75	0,75					
<b>Total</b>	<b>134,85</b>	<b>138,99</b>	<b>4,14</b>	7 797 515 €	7 495 315 €	7 509 431 €	7 488 410 €	7 755 000 €

A la faveur d'une vague importante de départ à la retraite mais également de décisions responsables et partagées, la HEAR était parvenue à réduire puis à contenir ses charges de personnel sous la barre des 7.500.000 €.

2016 marquera de ce point de vue une rupture, avec des charges de personnel qui devraient retrouver leur niveau de 2012 sous l'influence de trois types de facteurs :

- l'absence de départ en retraite en 2015 et 2016 et la revalorisation du point d'indice (+0,6%) entraînant le retour d'un « Glissement Vieillesse Technicité » (GVT) positif,
- le développement de politiques nouvelles impliquant le recrutement d'une chargée de missions pour l'économie créative (1 ETP);
- la montée en puissance de l'Académie supérieure de musique avec le développement de l'offre de formation depuis l'obtention de l'habilitation pour le diplôme d'Etat et le nécessaire renforcement des équipes pour accompagner la progression des effectifs (+0,25 ETP ).

## C. L'impact sur le résultat

### 1) Un résultat 2016 proche de l'équilibre

Au regard des tendances décrites ci-dessus, la situation de suréquilibre de la section de fonctionnement constatée lors des derniers comptes administratifs est appelée à se résorber dès 2016 avec un niveau de dépenses correspondant au niveau de ressources dont elle dispose, en raison notamment de la constitution d'une provision destinée à couvrir le risque chômage que la HEAR auto-assure (dépense d'ordre de 150.000 €) . La HEAR sera ainsi parvenue en 2016 à absorber la montée en puissance de l'Académie

supérieure de musique et à amorcer une nouvelle dynamique de développement sans mobiliser à ce jour les réserves constituées au fil des exercices antérieurs.

## **2) Un résultat reporté qui devrait rester significatif**

Constituées par le report de résultats excédentaires successifs, ces réserves résultent d'abord des efforts de gestion mis en œuvre par l'établissement, mais également de la structure démographique de ses effectifs qui lui a permis de bénéficier des effets mécaniques de 14 départs en retraite depuis 2011.

Le niveau significatif de ces réserves constitue un élément central du débat d'orientations budgétaires et de la définition de la stratégie financière de l'établissement à horizon 2020.

## **Deuxième partie : quelles orientations possibles sur le plan budgétaire à horizon 2020 ?**

Dans la continuité des arbitrages effectués l'an passé par l'assemblée, il semble indispensable de dissocier la question de l'utilisation de l'excédent reporté (II) de la nécessaire adéquation entre le niveau des recettes courantes de la HEAR et le niveau de son train de vie ordinaire (I).

### **I. Les recettes courantes doivent continuer à couvrir les dépenses courantes**

Les marges de manœuvre dont dispose l'assemblée pour respecter cette règle de bon sens et de prudence budgétaire seront d'autant plus réduites dans les années à venir qu'une partie des leviers d'ajustement des ressources a, d'ores et déjà, été mobilisée.

#### **A. Des marges de manœuvre réduites en termes d'adaptation du niveau de recettes**

- Le niveau des contributions publiques est sanctuarisé dans le cadre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens jusqu'en 2017
- La mobilisation en 2016 du levier des droits d'inscription pour compenser la baisse des contributions publiques prive l'établissement de perspective de progression de ce type de ressources.

Dans ce contexte, les seules perspectives d'évolution des recettes sont liées soit :

- à la mobilisation des dispositifs d'appel à projets régulièrement proposés par le Ministère de la Culture, d'autres ministères et l'Union européenne.
- à l'amplification de la dynamique de développement des partenariats et du mécénat enclenchée en 2016. De ce point de vue, la mise en place des « amis de la HEAR » semble pouvoir ouvrir des perspectives intéressantes compte tenu de la densité du réseau dont dispose la HEAR (fournisseurs/ entreprises partenaires/anciens étudiants/ club services).



## **B. L'indispensable maîtrise du niveau des dépenses courantes**

Le faible dynamisme des ressources de l'établissement implique une vigilance redoublée pour parvenir à contenir les dépenses de fonctionnement courantes au niveau des **inscriptions budgétaires** actuelles.

Si le niveau de ces inscriptions excède encore aujourd'hui le niveau d'exécution des dépenses courantes et récurrentes, le respect de cette enveloppe « normée » sera d'autant plus délicat à court terme que la section de fonctionnement est appelée à être soumise à d'importantes tensions résultant :

- de la poursuite de la revalorisation du point d'indice (+0,6% supplémentaire à compter de février 2017)
- de la refonte des grilles de catégorie B
- de besoins pédagogiques supplémentaires (création d'un poste d'assistant d'enseignement artistique pour l'atelier bijou)
- des évolutions de carrière des agents permanents
- de la revalorisation du niveau de rémunération des intervenants extérieurs décidée par l'assemblée en octobre 2016
- d'évènements importants (volet new-yorkais de l'exposition Fit to Print, biennale de l'édition, exposition Strasbourg 1880, salon des métiers d'art au Grand Palais, accueil du séminaire d'été de l'ANDEA en septembre 2017...).

Dans ce contexte, il conviendra d'envisager toutes les pistes d'optimisation de maîtrise des dépenses de l'établissement qu'il s'agisse de :

- la renégociation de certains contrats (assurance statutaire, mise à disposition du logiciel paie par l'Agence Territoriale d'Ingénierie Publique) et la mutualisation de certaines dépenses transversales (papier, encre,...)
- la multiplication des « mécénats de produits » (verre/papier/fibres textiles) pour limiter les achats,
- l'autonomisation du budget annexe de la formation continue (baisse de la subvention d'équilibre)
- mais surtout des efforts de maîtrise de la masse salariale.

## **II. L'affectation de l'excédent à des actions nouvelles non récurrentes, à l'amélioration des conditions de travail et d'enseignement**

La HEAR a constitué au fil des exercices successifs un niveau de réserve (A) dont il convient de réfléchir aux modalités d'utilisation (B) et de ventilation entre les différentes destinations retenues (C).

### **A. Les modalités de constitution de l'excédent**

D'un montant d'environ 1 800 000 €, l'excédent de la HEAR est le produit du report successif et cumulé des résultats dégagés par les 5 premiers exercices budgétaires de l'établissement et découle à la fois d'une gestion rigoureuse mais également d'un contexte « démographique » favorable (14 départs à la retraite sur trois ans).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Résultat de l'exercice	84 764 €	249 202 €	-113 225 €	1 040 212 €	649 450 €	Affectation de 85.000 € en investissement	1 825 403 €

#### B. Les destinations possibles de l'excédent

Après maintien en réserve d'une partie de ce résultat (500.000 €) pour faire face au besoin en fonds de roulement de l'établissement ou à d'éventuels aléas financiers, l'affectation du solde de cet excédent (1.300.000€) pourrait s'articuler autour de 2 grandes destinations :

- 1) l'accompagnement des collectivités fondatrices dans l'aménagement des bâtiments dont elles ont la charge :

➤ Pour la Ville de Strasbourg : l'aménagement de la Manufacture

A la faveur du transfert d'une partie des enseignements dispensés par la HEAR dans les locaux de la Manufacture des tabacs à horizon 2020, la Ville de Strasbourg suggère d'affecter une partie de l'excédent reporté pour financer l'équipement des locaux ou l'acquisition de matériel pédagogique lié au déménagement.

➤ Pour la Ville de Mulhouse : un programme pluriannuel de travaux sur le bâtiment

Ce programme comprendrait différents volets portant notamment sur :

- la réfection du hall et de la cafétéria
- La mise en place d'un local d'archivage
- Amélioration des conditions d'enseignement

- 2) Le financement complémentaire de projets de recherche ou d'actions pédagogiques

Comme un juste retour des efforts de gestion demandés aux équipes pédagogiques depuis la création de l'EPCC, il serait envisageable d'affecter une enveloppe complémentaire à répartir entre :

- les différents programme (arts sonores) et unités de recherche (Communication visuelle et Faire-mondes) que compte l'établissement,
- un programme pluriannuel d'actions pédagogiques extraordinaires.

#### C. La ventilation de l'excédent entre les différentes destinations

	2017	2018	2019	2020	Total
Equipement intérieur de la Manufacture			383 500 €	383 500 €	767 000 €
Programme pluriannuel d'aménagement du site de Mulhouse	63 669 €	63 669 €	63 669 €	63 678 €	254 685 €
Programme exceptionnel d'actions pédagogiques ou de projets de recherche	69 579 €	69 579 €	69 579 €	69 579 €	278 315 €

### III. Synthèse

Au vu des développements précédents, les orientations budgétaires pourraient être synthétisées de la manière suivante en fonctionnement et en investissement :

#### A. Les orientations en matière de fonctionnement

Le montant affecté à chacune de ces destinations tient compte de la structure des ressources de l'école, étant entendu que les deux villes sont propriétaires des bâtiments.

Fonctionnement courant		Prévus au OB 2016	2017	2018	2019	2020
	Charges à caractère général	1 385 000,00 €	1 420 000,00 €	1 460 000,00 €	1 475 000,00 €	1 500 000,00 €
	Charges de personnel	8 050 000,00 €	8 050 000,00 €	8 050 000,00 €	8 065 000,00 €	8 090 000,00 €
	Autres charges	125 000,00 €	105 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €
	<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 560 000,00 €</b>	<b>9 575 000,00 €</b>	<b>9 600 000,00 €</b>	<b>9 630 000,00 €</b>	<b>9 680 000,00 €</b>
	Ville de Strasbourg	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €
	Ville de Mulhouse	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €
	DRAC (AP+CFPI)	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €
	DRAC recherche + AAP	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €
	MCC (musique)	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €
	Département	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Région	105 000,00 €	115 000,00 €	130 000,00 €	145 000,00 €	160 000,00 €
	Recettes propres de la HEAR	744 215,00 €	750 215,00 €	750 215,00 €	775 215,00 €	800 215,00 €
	Autres (Erasmus, CNL, Institut Français...)	90 000,00 €	100 000,00 €	110 000,00 €	100 000,00 €	110 000,00 €
	<b>total recettes réelles</b>	<b>9 560 000,00 €</b>	<b>9 575 000,00 €</b>	<b>9 600 000,00 €</b>	<b>9 630 000,00 €</b>	<b>9 680 000,00 €</b>
	Programme exceptionnel d'actions pédagogiques et de projets de recherche		69 578,79 €	69 578,79 €	69 578,79 €	69 578,79 €
	<b>total reprise sur excédent</b>		<b>69 578,79 €</b>	<b>69 578,79 €</b>	<b>69 578,79 €</b>	<b>69 578,79 €</b>

#### B. Les orientations en matière d'investissement

Investissements courants		Prévus au OB 2016	2017	2018	2019	2020
	Immobilisations incorporelles	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €
	Immobilisations corporelles	230 000,00 €	230 000,00 €	230 000,00 €	230 000,00 €	230 000,00 €
	<b>Total dépenses réelles</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>
	Ville de Strasbourg	190 500,00 €	190 500,00 €	190 500,00 €	190 500,00 €	190 500,00 €
	Ville de Mulhouse	59 500,00 €	59 500,00 €	59 500,00 €	59 500,00 €	59 500,00 €
mobilisation de l'excédent	<b>total recettes réelles</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>250 000,00 €</b>
	Equipement Manufacture				383 500,00 €	383 500,00 €
	Programme d'aménagement site de Mullhouse		63 669,09 €	63 669,09 €	63 669,09 €	63 669,09 €
	<b>Total dépenses réelles</b>	<b>250 000,00 €</b>	<b>313 669,09 €</b>	<b>313 669,09 €</b>	<b>697 169,09 €</b>	<b>697 169,09 €</b>
	Reprise sur Excédent	85 000,00 €	63 669,09 €	63 669,09 €	447 169,09 €	447 169,09 €
	<b>total recettes réelles</b>	<b>335 000,00 €</b>	<b>313 669,09 €</b>	<b>313 669,09 €</b>	<b>697 169,09 €</b>	<b>697 169,09 €</b>

