

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

COMMUNE D'HAZEBROUCK (Nord)

Exercices 2020 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 8 octobre 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	5
1 LES SUITES DONNÉES AU PRÉCÉDENT CONTRÔLE.....	6
2 LA COMMUNE ET SON ENVIRONNEMENT	6
2.1 Une situation socio-économique sous contrainte.....	6
2.2 Une identité marquée par des choix de gestion historiques.....	7
2.2.1 Des services publics locaux en régie	7
2.2.2 Une activité économique dépendante des administrations publiques.....	7
2.3 L'inscription dans la dynamique intercommunale.....	8
3 UNE FIABILITÉ DES COMPTES PERFECTIBLE.....	9
3.1 La nécessité de développer un contrôle interne budgétaire et comptable.....	9
3.1.1 Une culture de l'engagement juridique à consolider	9
3.1.2 Un contrôle du service fait à renforcer	10
3.1.3 Des délais de paiement à améliorer	10
3.1.4 Des opérations de fin d'exercice à parfaire	12
3.1.4.1 Le rattachement des charges et des produits à l'exercice.....	12
3.1.4.2 Les restes à réaliser.....	12
3.1.5 Les taux d'exécution budgétaires	14
3.1.6 Des régies d'avance et de recettes à contrôler plus régulièrement	14
3.1.7 Un dispositif de contrôle interne à mettre en place.....	15
3.2 Un suivi des immobilisations globalement régulier.....	16
3.2.1 Les opérations d'inventaire.....	16
3.2.2 Les amortissements.....	16
3.3 Un principe de prudence partiellement respecté.....	16
3.4 Un apurement des comptes d'attente conforme.....	18
4 UNE SITUATION FINANCIÈRE À SURVEILLER	19
4.1 Une qualité de l'information financière globalement satisfaisante.....	19
4.1.1 Le règlement budgétaire et financier	19
4.1.2 La publicité de l'information financière.....	19
4.2 Un cycle de fonctionnement sous tension.....	20
4.2.1 Des recettes structurellement faibles	21
4.2.1.1 Les recettes fiscales	21
4.2.1.2 Les autres produits de gestion.....	23
4.2.2 Des dépenses que la commune cherche à contenir	24
4.2.2.1 Les dépenses de personnel.....	25
4.2.2.2 Les autres charges de gestion.....	26
4.3 Les difficultés de financement des investissements.....	27
4.3.1 Une capacité d'autofinancement à rétablir	27
4.3.2 Des investissements principalement financés par l'emprunt.....	27

4.3.3	Une stratégie d'investissement ambitieuse au regard des capacités de financement de la commune.....	29
4.4	La situation bilancielle	30
4.4.1	Une dette dont la soutenabilité s'améliore.....	30
4.4.2	Une trésorerie alimentée par des budgets annexes désormais clôturés.....	30
5	LA GESTION DU PATRIMOINE SOUS LA CONTRAINTE BUDGÉTAIRE.....	32
5.1	La connaissance par la commune de son patrimoine.....	32
5.1.1	Un suivi reposant sur des bases perfectibles.....	32
5.1.2	Une stratégie patrimoniale peu formalisée	32
5.2	Un patrimoine important et varié	33
5.2.1	Le patrimoine immobilier non bâti	34
5.2.2	Le patrimoine immobilier bâti	34
5.2.3	Le patrimoine culturel : le musée des Augustins	35
5.2.3.1	Un inventaire à compléter.....	35
5.2.3.2	Un projet scientifique et culturel à finaliser.....	35
5.3	Une gestion prudente du patrimoine immobilier	36
5.3.1	Une politique de préservation du foncier agricole.....	36
5.3.2	Une pratique de cessions d'immeubles embryonnaire.....	36
5.3.3	Une gestion locative municipalisée	37
5.4	La conservation du patrimoine confrontée à une contrainte budgétaire élevée.....	38
5.4.1	Un effort d'investissement insuffisant pour assurer le renouvellement du patrimoine.....	38
5.4.2	L'externalisation croissante de l'entretien courant.....	39
ANNEXES	40

SYNTHÈSE

Située à équidistance de Lille, Dunkerque et Arras, la commune d'Hazebrouck présente des indicateurs économiques et sociaux plus dégradés que la moyenne, notamment en termes d'emploi et de revenus. Tout en cultivant sa singularité au sein de ce territoire (services publics exploités en régie, gestion de legs immobiliers anciens, etc.), la commune d'Hazebrouck s'inscrit pleinement dans la dynamique de la coopération intercommunale.

La fiabilité des comptes de la commune est en amélioration par rapport aux constats formulés par la chambre dans son précédent rapport mais elle reste perfectible. En particulier, la chaîne de la dépense présente des insuffisances. Il en est de même de l'exécution insuffisamment rigoureuse des opérations de fin d'exercice, qui est de nature à affecter la sincérité des résultats annuels. La commune doit privilégier la mise en place d'un dispositif de contrôle interne comptable, opérationnel et formalisé.

Malgré les efforts déployés pour maîtriser les charges de fonctionnement, la situation financière de la commune demeure tendue. Son budget souffre en particulier d'un faible niveau de recettes au regard des communes de même catégorie et de dépenses de fonctionnement importantes, même si elles sont maîtrisées. En conséquence de quoi, la collectivité n'est pas en mesure de dégager l'autofinancement nécessaire à ses investissements, dont le niveau apparaît sur le plan de l'effort financier très en deçà des communes de taille comparable, alors qu'elle possède un patrimoine important et varié.

La gestion administrative et technique de ce patrimoine est bien organisée, mais la commune gagnerait à formaliser davantage sa stratégie immobilière et à renforcer ses outils de suivi. Dans un contexte budgétaire difficile, la commune consacre plus d'efforts aux nouveaux équipements qu'au maintien en état de son patrimoine, dont le vieillissement s'accroît.

RECOMMANDATIONS

(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)

Rappels au droit (régularité)

<i>Degré de mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre complète</i>	<i>Mise en œuvre partielle</i>	<i>Non mis en œuvre</i>	<i>Page</i>
Rappel au droit n° 1 : respecter le délai global de paiement, conformément aux articles L. 2192-10, R. 2192-10 et aux articles R. 3133-25 à 3133-28 du code de la commande publique.			X	11
Rappel au droit n° 2 : respecter les dispositions réglementaires fixées à l'article R. 2311-11 du CGCT en matière de comptabilisation des restes à réaliser.			X	13
Rappel au droit n° 3 : respecter l'exigence d'équilibre réel et sincère du budget conformément à l'article L. 1612-4 du CGCT, en inscrivant au budget les crédits correspondant aux seules opérations que la commune estime pouvoir raisonnablement mettre en œuvre au cours de l'exercice.			X	14
Rappel au droit n° 4 : constituer les dotations de provision nécessaires pour couvrir les charges correspondant à l'utilisation des jours inscrits sur les comptes épargne-temps des personnels, conformément aux dispositions de l'instruction M57.			X	17
Rappel au droit n° 5 : établir l'inventaire unique des œuvres conservées au musée des Augustins conformément aux dispositions des articles L. 451-2 et D. 451-17 du code du patrimoine.			X	35
Rappel au droit n° 6 : finaliser au plus tôt le projet scientifique et culturel du musée des Augustins, conformément à l'article L.441-2 du code du patrimoine.			X	36

Recommandation (performance)

<i>Degré de mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre complète</i>	<i>Mise en œuvre partielle</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
Recommandation unique : mettre en place un contrôle interne comptable et financier basé sur un guide des procédures comptables et budgétaires à élaborer et à mettre en œuvre par les services de la commune.			X	15

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de la commune d'Hazebrouck a été ouvert par courrier du 29 janvier 2025 adressé par le président de la chambre à M. Valentin Belleval, maire en exercice, qui en a accusé réception le 3 février 2025, et à M. Bernard Debaecker, maire en fonctions jusqu'au 5 juillet 2020, qui en a accusé réception le 5 février 2025.

Prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle avec l'ordonnateur en fonction a eu lieu le 19 mai 2025. Son prédécesseur n'a pas donné suite aux sollicitations de la chambre.

Le contrôle a, pour l'essentiel, porté sur la fiabilité des comptes, la situation financière et la gestion du patrimoine communal.

Lors de sa séance du 17 juin 2025, la chambre a arrêté ses observations provisoires qui ont été notifiées au maire et à des tiers. Après avoir examiné leurs réponses, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes, lors de sa séance du 8 octobre 2025.

1 LES SUITES DONNÉES AU PRÉCÉDENT CONTRÔLE

Dans son rapport d'observations définitives publié le 21 février 2018, la chambre avait émis 12 rappels au droit et recommandations : huit ont été suivis d'effet, totalement ou partiellement (cf. annexe n° 1).

La chambre constate que la commune ne dispose toujours pas d'un inventaire physique de ses immobilisations, permettant de garantir ni la fiabilité de son inventaire comptable, ni sa concordance avec l'état de l'actif tenu par le comptable public.

Elle relève par ailleurs qu'elle n'a pas encore mis en place le dispositif de contrôle automatisé du temps de travail permettant le versement des indemnités horaires pour travaux supplémentaires.

La chambre l'invite à poursuivre la mise en œuvre des préconisations dont l'application a été jusque-là différée.

2 LA COMMUNE ET SON ENVIRONNEMENT

2.1 Une situation socio-économique sous contrainte

Hazebrouck est une ville moyenne, qui comptait 21 498 habitants lors du recensement de 2021. Sa population, stable depuis 2010, connaît un vieillissement accentué au cours des dernières années¹.

Sur le plan socio-économique, la commune fait face à une situation plus dégradée que la moyenne. La médiane du revenu disponible par unité de consommation s'établit à 21 160 €, soit un niveau inférieur à la communauté d'agglomération Cœur de Flandre (23 240 €) et à l'arrondissement de Dunkerque (21 820 €). La commune affiche par ailleurs un taux de pauvreté de 16 %, supérieur à celui de la communauté d'agglomération (10,8 %) et de l'arrondissement (15,3 %). Enfin, moins de la moitié (44 %) des ménages est imposable, alors que la part des ménages fiscaux imposés dans la communauté d'agglomération s'élève à 51,7 % (elle est de 47,7 % dans le département du Nord et de 48,2 % dans l'arrondissement).

Hazebrouck compte par ailleurs un quartier prioritaire de la ville correspondant aux résidences « Pasteur » et « Foch », deux grands ensembles immobiliers construits dans les années 1960 qui comptent aujourd'hui 1 200 habitants.

¹ Entre les recensements de 2010 et de 2021, la part des plus de 60 ans a augmenté de 22 %, contre 13,2 % en France. Sauf mention particulière, les données socio-économiques sont issues des statistiques de l'Insee.

2.2 Une identité marquée par des choix de gestion historiques

2.2.1 Des services publics locaux en régie

Les services publics d'eau potable et d'assainissement de la commune sont exploités en régie directe depuis leur fondation en 1924. Seules deux activités font l'objet d'une gestion déléguée : l'exploitation du réseau de chaleur urbain, confiée à la société Dalkia (groupe EDF) par une délégation de service public courant jusqu'en 2038, et la gestion de l'éclairage public, confiée à la société Ineo en 2012 dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé.

La singularité d'Hazebrouck s'incarne également dans son important patrimoine immobilier (cf. *infra*, 5.2), qui trouve son origine dans plusieurs legs anciens, dont celui de l'abbé Depoorter (1859) et de la famille Warein (1857 et 1860).

Bien qu'elle se soit progressivement séparée de certains de ses équipements emblématiques, comme les abattoirs municipaux en 2012, la commune compte encore un grand nombre d'équipements structurants, à caractère culturel (une bibliothèque, un musée municipal, un cinéma municipal), religieux (trois églises) et sportif (cinq complexes et six salles des sports). On dénombre également dix écoles maternelles et primaires (dont trois établissements privés), trois collèges (dont un privé) et six lycées (dont quatre privés).

2.2.2 Une activité économique dépendante des administrations publiques

La majorité de la population active exerce une profession en lien avec l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale, dans des proportions (45,1 %) supérieures à la moyenne (ils ne sont que 34,9 % dans le département du Nord et 31,8 % dans la communauté d'agglomération). Centre administratif secondaire, la commune a perdu sa sous-préfecture en 1926 et son tribunal de grande instance en 2011 mais elle conserve un centre hospitalier, un tribunal de proximité et un centre des finances publiques.

Une petite moitié des salariés (44,9 %) travaille dans le domaine du commerce, des transports et autres services. Outre le centre-ville (200 commerces), ils exercent leurs fonctions sur les quatre zones commerciales et les deux zones industrielles de la commune.

La commune ne compte plus aujourd'hui que quelques sites industriels (6 % des établissements déclaraient une activité industrielle lors du recensement de 2021), de petite taille pour la plupart (77 % des unités économiques emploient moins de 10 salariés).

Hazebrouck conserve une vocation agricole qui, bien que résiduelle, n'en demeure pas moins vivante², comme en témoigne l'organisation de sa Foire annuelle depuis 1945.

² 1,9 % des établissements implantés à Hazebrouck ont une activité agricole, contre 0,2 % à Armentières et 0,7 % à Cambrai, les deux autres communes du département du Nord comparables en termes de population.

2.3 L'inscription dans la dynamique intercommunale

Hazebrouck est la ville principale de la communauté d'agglomération Cœur de Flandre, qui regroupe 102 489 habitants sur 50 communes. La commune est représentée au conseil communautaire par 17 élus sur 88 membres. Son maire, Valentin Belleval, en est le président.

Elle est pleinement engagée dans les dynamiques de mutualisation communautaires. La pré-instruction des autorisations d'urbanisme et la maintenance des serveurs informatiques communaux sont assurées par l'intercommunalité et plusieurs chantiers municipaux ont été réalisés sous sa maîtrise d'ouvrage déléguée. Enfin, la commune lui a transféré la gestion de la piscine municipale en 2023 ainsi que les compétences « eau » et « assainissement » en 2024.

Par ailleurs, la commune a engagé des coopérations bilatérales avec les communes voisines (mutualisation de la cuisine centrale et du transport des plats de restauration scolaire avec Saint-Sylvestre-Cappel).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Hazebrouck est une ville moyenne du département du Nord, dont la population s'est stabilisée autour de 21 500 habitants. Située à équidistance de Lille, Dunkerque et Arras, elle présente des indicateurs économiques et sociaux plus dégradés que la moyenne, notamment en termes d'emploi et de revenus. Tout en cultivant sa singularité au sein de ce territoire (services publics exploités en régie, gestion de legs immobiliers anciens...), la commune s'inscrit aujourd'hui pleinement dans la dynamique de la coopération intercommunale.

3 UNE FIABILITÉ DES COMPTES PERFECTIBLE

Le budget principal de la commune est complété de plusieurs budgets annexes dont le périmètre a été réduit au cours de la période sous revue (cf. annexe n° 2). Avant la clôture des budgets annexes « eau » et « assainissement » au 1^{er} janvier 2024, ceux-ci représentaient environ 17 % des recettes de fonctionnement. Depuis 2024, le budget principal absorbe plus de 95 % des recettes communales.

Tableau n° 1 : Recettes de fonctionnement des budgets de la commune d'Hazebrouck

Nom budgets	2023	En %	2024	En %
HAZEBROUCK (budget principal)	27 373 916	81,9 %	26 981 450	97,1 %
ASSAINISSEMENT	2 983 976	8,9 %	-	0,0 %
EAU-GESTION DELEGUEE	2 637 078	7,9 %	438 982	1,6 %
BAT INDUSTRIEL LOCATION	244 094	0,7 %	153 731	0,6 %
FONDATION DEPOORTER	143 598	0,4 %	153 078	0,6 %
TRANSPORT HAZEBROUCK	55 191	0,2 %	65 109	0,2 %
SPANC HAZEBROUCK	360	0,0 %	-	0,0 %
Total	33 438 213	100,0 %	27 792 349	100,0 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs.

3.1 La nécessité de développer un contrôle interne budgétaire et comptable

3.1.1 Une culture de l'engagement juridique à consolider

Le processus d'engagement comptable et juridique de la commune d'Hazebrouck est organisé de façon décentralisée. Les services sont à l'initiative des engagements de dépenses et définissent leur organisation pour l'émission des bons de commandes. Les responsables de services disposent d'une délégation pour engager juridiquement la collectivité. Ce fonctionnement décentralisé constitue une zone de risque. Il contribue notamment à dégrader les délais de paiements pendant la période estivale (cf. *infra*, 3.1.3).

En réponse aux observations provisoires, le maire ne conteste pas qu'une organisation décentralisée de la chaîne d'engagement soit porteuse de risques, mais il revendique un projet d'administration de la collectivité reposant sur la confiance accordée aux agents.

La chambre souligne l'importance de doter la collectivité d'un dispositif de maîtrise des risques, quel que soit le mode d'organisation retenu.

Certaines dépenses ne font l'objet d'aucun engagement préalable, notamment les charges de personnel et les fluides. Gérées directement par le service des finances, elles sont immédiatement mandatées. Depuis 2023, la dette et les forfaits scolaires font l'objet d'un engagement préalable. En réponse aux observations provisoires, le maire a indiqué vouloir systématiser le principe de l'engagement préalable à l'ensemble des dépenses de la collectivité, y compris celles présentant un caractère obligatoire.

La chambre invite la commune à consolider sa procédure d'engagement en poursuivant les actions de formations internes engagées en 2025, afin de mettre en place une culture commune de l'engagement juridique.

3.1.2 Un contrôle du service fait à renforcer

Le mandatement est effectué sous la responsabilité du service des finances. Les factures sont transmises aux services concernés pour rapprochement avec les engagements juridiques et comptables ainsi que pour procéder à la validation du service fait.

Le contrôle de la réalisation effective des prestations relève des services, qui renseignent la date du service fait dans le logiciel comptable de la collectivité. Les pièces justificatives ne sont pas systématiquement déposées, ce qui est de nature à porter atteinte à la fiabilité de la procédure de rattachement des charges et des produits à l'exercice. Même si le taux de rejet des mandats est très faible, la chambre invite la collectivité à généraliser l'utilisation d'une attestation de service fait signée.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire s'engage à réévaluer la procédure de mandatement, en lien avec le comptable public.

3.1.3 Des délais de paiement à améliorer

Le délai global de paiement

Il correspond à la durée dont dispose une collectivité pour payer une facture émise par le titulaire d'une commande publique. Il s'impose à la fois à l'ordonnateur et au comptable. Régi par l'article R. 2192-10 du code de la commande publique, il ne peut excéder 30 jours pour les collectivités territoriales et leurs groupements. Il se décompose en deux parties : le délai de mandatement (20 jours pour l'ordonnateur) et le délai accordé au comptable (10 jours). Le délai global court entre la date de réception de la facture et son paiement.

En l'espèce, le délai global de paiement moyen de la commune est passé de 34 jours à 38 jours entre 2022 et 2024 (délai du comptable respectivement de 6 jours et 9 jours). Les budgets annexes comptabilisent le plus grand nombre de dépassements, avec 56 jours pour le budget « eau » (délai du comptable 10 jours) et 50 jours pour le budget « assainissement » (délai du comptable 13 jours) en 2023 (cf. annexe n° 3, tableaux 15 et 16).

Tableau n° 2 : Délais globaux de paiement de la commune de Hazebrouck

En nombre de jours	2020	2021	2022	2023	2024
Délai de paiement de l'ordonnateur	29,35	36,46	27,68	36,63	28,48
Délai de paiement du comptable	5,06	6,11	6,63	6,9	9,16
Délai global de paiement	34,41	42,57	34,31	43,53	37,64

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents transmis par l'ordonnateur.

Les retards s'expliquent par l'imparfaite appropriation par les services des procédures internes de validation des factures. Par exemple, en l'absence de service fait, certains services mettent les factures en attente au lieu de les rejeter. Pendant les congés du responsable, certaines factures restent en souffrance alors qu'existent des possibilités de délégation de signature. Le service finances a formulé un certain nombre de préconisations visant à renforcer l'information des agents et à renforcer les contrôles. D'ores et déjà, un agent du service finances est chargé, depuis le début de l'année 2025, de faire chaque semaine le point avec les services sur le respect de leurs délais.

Malgré des dépassements récurrents, les intérêts moratoires payés par la collectivité sur la période de contrôle ne s'élèvent qu'à 1 027 €³.

La chambre rappelle que le paiement des intérêts moratoires et de l'indemnité forfaitaire complémentaire prévue par le code de la commande publique constitue une mesure d'ordre public et qu'à ce titre, sa liquidation ne peut être conditionnée à la demande expresse du fournisseur lésé, ni à la taille de l'entreprise. Tout retard de paiement fait courir, de plein droit et sans autre formalité, des intérêts moratoires qu'il appartient à l'ordonnateur de mandater sans attendre les éventuelles réclamations des fournisseurs.

Rappel au droit n° 1 : respecter le délai global de paiement, conformément aux articles L. 2192-10, R. 2192-10 et R. 3133-25 à 3133-28 du code de la commande publique.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire souligne les efforts réalisés depuis le contrôle de la chambre, qui devraient permettre, à terme, de respecter durablement les délais de paiement réglementaires.

³ 887 € en 2022 (c/6711), 81 € en 2023 (c/ 6583), 59 € en 2024 (c/ 6583). Seul le budget principal est concerné. Aucun intérêt moratoire n'a été payé au titre des budgets annexes.

3.1.4 Des opérations de fin d'exercice à parfaire

3.1.4.1 Le rattachement des charges et des produits à l'exercice

La commune met en œuvre une procédure de rattachement des charges et de produits à l'exercice. Son règlement budgétaire et financier précise « *qu'un montant unitaire strictement supérieur à 500 €* » doit faire l'objet d'un rattachement. Cette disposition n'est cependant pas respectée : les listes des rattachements de 2023 et 2024 présentent ainsi un nombre significatif de rattachements inférieurs à 500 €.

La commune a procédé à des rattachements de charges pour un volume global moyen de 6 %, représentant plus de 135 M€ au total entre 2020 et 2024. La chambre a procédé à un échantillonnage sur 59,3 % des charges rattachées en 2023 et sur 47,6 % des charges rattachées en 2024. En l'absence de transmission par la commune de l'intégralité des pièces justificatives demandées (factures, bons de commande, etc.), elle ne peut toutefois se prononcer sur la fiabilité de la procédure de rattachement. Elle observe néanmoins qu'en 2023, 36,1 % des engagements n'ont pas été réalisés (27 % en 2024).

Il a également été constaté que la commune rattachait de nombreuses subventions destinées à des associations⁴. Si cette pratique n'est pas proscrite par l'instruction comptable M57, elle peut néanmoins illustrer des difficultés de trésorerie.

La chambre invite la commune à mettre en place des procédures de contrôle avec ses services opérationnels et à respecter le seuil minimum des rattachements, fixé dans son règlement budgétaire et financier à 500 €.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire précise que les rattachements de subventions s'expliquent non par des difficultés de trésorerie, mais par le calendrier pluriannuel des associations agissant dans le cadre du quartier prioritaire de la politique de la ville situé dans la commune.

3.1.4.2 Les restes à réaliser

La commune d'Hazebrouck se caractérise par un montant significatif de restes à réaliser en section d'investissement. Entre 2020 et 2024, près de 37 % des dépenses d'investissement sont des restes à réaliser (45 % des recettes d'investissement). En 2022, le montant des restes à réaliser est même supérieur aux dépenses d'investissement mandatées.

⁴ En 2023, la commune a rattaché notamment les subventions du 4^e trimestre du centre André Malraux (75 886 €), la subvention PRE du CCAS (36 434 €), la subvention de MAD du personnel (50 660 €), la MAD personnel CCFI (37 074 €). En 2024, elle a rattaché une subvention pour le sport (56 000 €) et une subvention complémentaire (51 100 €).

Tableau n° 3 : Évolution des restes à réaliser en investissement de 2020 à 2024 en €

	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Reste à réaliser en dépenses	1 246 526	1 330 343	3 762 013	3 253 787	1 948 522	11 541 191
Total des dépenses investissements (hors RAR)	3 675 358	3 038 146	2 971 949	4 265 779	5 787 215	19 738 446
Restes à réaliser en recettes	1 930 105	1 674 546	511 085	910 896	2 289 342	7 315 974
Total recettes (hors RAR)	935 462	954 020	5 276 001	882 215	852 206	8 899 904

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs.

Les contrôles opérés sur les restes à réaliser en investissement ont porté sur un échantillon de 78,3 % en dépenses et de 78,9 % en recettes en 2023 et sur un échantillon de 63 % des dépenses et de 59 % des recettes en 2024.

Les sommes inscrites en dépenses d'investissements au titre des restes à réaliser présentent plusieurs anomalies. Ainsi, en 2023, de nombreux restes à réaliser ne comportent pas de numéro d'engagement comptable. Par ailleurs, un certain nombre d'engagements juridiques sont matérialisés par une délibération et non par un marché public, de sorte que les montants en cause correspondent, dans les faits, à des reports de crédits et non à des restes à réaliser au sens juridique du terme⁵.

En 2023, près de 161 898 € de restes à réaliser ne sont pas justifiés, soit 6,4 % de l'échantillon. En 2024, ce sont 544 532,56 € qui ne sont pas justifiés, soit 44,3 % de l'échantillon.

Ces pratiques irrégulières contribuent à affecter la sincérité et l'affectation du résultat présenté dans les comptes de la commune. Retraités des montants de restes à réaliser mal comptabilisés, les résultats cumulés à la fin de l'exercice auraient été plus élevés à hauteur respectivement de 2,7 % en 2023 et de 9,1 % en 2024.

La chambre rappelle à la commune que la comptabilisation des restes à réaliser doit être conforme aux exigences définies à l'article R. 2311-11 du CGCT.

Rappel au droit n° 2 : respecter les dispositions réglementaires fixées à l'article R. 2311-11 du CGCT en matière de comptabilisation des restes à réaliser.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire indique que les travaux de voirie et l'acquisition de l'école Saint-Jules comptabilisés en restes à réaliser en 2023 et en 2024 reposent sur des engagements juridiques matérialisés par des délibérations.

La chambre rappelle toutefois qu'une délibération ne peut, à elle seule, tenir lieu d'engagement juridique de nature à justifier l'inscription de restes à réaliser. En vertu de l'article 194 du décret du 7 novembre 2012, l'ordonnateur, et non l'organe délibérant, a, seul, qualité pour procéder à l'engagement des dépenses. L'engagement juridique revêt donc toujours la forme d'un acte signé par celui-ci, alors même qu'il aurait été précédé d'une décision de l'organe délibérant dans les conditions précisées au même article.

⁵ Les listes des restes à réaliser 2022 et 2024 transmises par la collectivité s'intitulent d'ailleurs « report de crédits ».

3.1.5 Les taux d'exécution budgétaires

Entre 2020 et 2024, le taux de réalisation des dépenses de fonctionnement du budget principal s'élève en moyenne à 96 % alors que celui des recettes dépasse 100 % en moyenne. En ce qui concerne la section d'investissement, les taux de réalisation sont de 50,3 % en moyenne en dépenses avec les restes à réaliser et de 82,2 % en moyenne en recettes avec les restes à réaliser (cf. annexe n° 3, tableau n° 17).

Les budgets annexes eau et assainissement présentent également de faibles taux d'exécution en dépenses d'investissement sur la période de contrôle. Ils sont en moyenne de 17,3 % pour le budget eau et de 27,4 % pour le budget assainissement (cf. les tableaux n° 18 à 21 en annexe n° 3).

La chambre constate que les faibles taux d'exécution sont justifiés par la constitution de « réserves » réparties sur des lignes budgétaires d'investissement sans être affectées aux services. Au total, près d'un tiers des crédits inscrits en investissement au budget primitif par la commune (5 M€ en 2024) n'aurait pas vocation à être consommé de façon certaine. Ces montants, prélevés sur les excédents de fonctionnement, sont destinés à financer d'éventuels besoins nouveaux et les opérations futures. Or, les excédents de fonctionnement ont vocation à être capitalisés au compte 1068 ou reportés en section de fonctionnement (« R002 ») conformément aux dispositions de l'article D. 5217-13 du CGCT, et non à être inscrits en dépenses d'investissement, fût-ce à titre provisionnel.

Ce manque de rigueur dans l'imputation comptable contrevient à l'exigence d'évaluation sincère des recettes et des dépenses, rappelée à l'article L. 1612-4 du CGCT.

Rappel du droit n° 3 : respecter l'exigence d'équilibre réel et sincère du budget conformément à l'article L. 1612-4 du CGCT, en inscrivant au budget les prévisions de recettes et de dépenses sincères imputables au seul exercice concerné.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire ne conteste pas affecter une partie des excédents de fonctionnement sur des lignes budgétaires d'investissement, malgré l'absence d'opération projetée au cours de l'exercice.

La chambre maintient que la constitution de telles « réserves » est incompatible avec les règles budgétaires rappelées ci-dessus.

3.1.6 Des régies d'avance et de recettes à contrôler plus régulièrement

La commune dispose de huit régies d'avance et/ou de recettes, notamment pour les affaires culturelles, la gestion du bus communal et la gestion du musée des Augustins. Créée en 2020 pour une durée déterminée, la régie aides aux commerces s'est éteinte en 2021 sans procès-verbal de clôture. En 2023, la régie piscine a été supprimée suite à son transfert à l'intercommunalité.

Au cours de la période sous revue, seules trois régies ont fait l'objet d'un contrôle par le comptable public en 2022 et 2023, dont les régies piscine et aide aux commerces à l'occasion de leur suppression. Or, le contrôle des régies incombe tout autant au comptable qu'à l'ordonnateur, comme en dispose l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales. Interrogé au cours de l'instruction, le responsable du service finance a indiqué qu'un agent était, depuis 2024, spécifiquement en charge du contrôle des régies ainsi que du regroupement de celles-ci mais aucun exemple de contrôle n'a été produit.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique avoir diligenté le contrôle de deux régies, à l'issue du présent contrôle de la chambre. Il souligne qu'une réflexion sur la réduction du nombre de régies a été engagée.

3.1.7 Un dispositif de contrôle interne à mettre en place

La commune ne dispose pas d'une cartographie des risques et n'a pas réalisé d'audit interne ou externe de sa chaîne comptable. À l'exception du règlement budgétaire et financier (cf. *infra*, 4.1.1) et d'un tutoriel relatif à l'engagement des bons de commande, la commune ne dispose pas d'outils d'analyse et de maîtrise des risques comptables et financiers.

L'insuffisance du dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers avait déjà été relevée, en 2022, par le comptable public. Les constats formulés ci-avant confirment la nécessité pour la commune de renforcer son dispositif en commençant par le formaliser à partir d'un règlement de procédure à l'usage des services. Les modalités d'exécution des dépenses (engagement, liquidation, mandatement), le rôle de chacun des services dans ces processus et les procédures applicables gagneraient à être définis en priorité.

Ce document complètera utilement l'actuel règlement budgétaire et financier.

Recommandation unique : mettre en place un contrôle interne comptable et financier basé sur un guide des procédures comptables et budgétaires à élaborer et à mettre en œuvre par les services de la commune.

En réponse aux observations provisoires, le maire précise que des fiches de contrôle, élaborées avec le conseiller aux décideurs locaux, seront mises en œuvre en 2026. Il indique par ailleurs avoir diligenté des contrôles ponctuels au titre de la période examinée par la chambre. Cette dernière souligne l'importance pour la collectivité de se doter d'un dispositif de contrôle interne formalisé.

3.2 Un suivi des immobilisations globalement régulier

3.2.1 Les opérations d'inventaire

Ce point avait fait l'objet de mentions critiques lors du précédent contrôle de la chambre en 2018. Après un travail de mise à jour par l'ordonnateur de l'inventaire comptable de la commune, celui-ci est désormais presque concordant avec l'état de l'actif établi par le comptable public. Le décalage au 31 décembre 2024 s'élevait à 168 361 €, soit 0,1 % d'écart (cf. annexe n° 3, tableau n° 22).

La commune procède de façon régulière au transfert des immobilisations en cours inscrites au compte 23 vers le compte 21 du budget principal lorsque les travaux arrivent à leur terme ; en atteste la faiblesse (1,5 % en moyenne) du solde « immobilisations en cours » sur celui des immobilisations corporelles (cf. annexe n° 3, tableau n° 23).

En revanche, la piscine transférée à l'intercommunalité en 2022 figure toujours au compte 21314 de la commune. La chambre l'invite à inscrire cet actif au compte 24 « Immobilisations affectées, concédées, affermées ou mises à disposition » du budget principal.

3.2.2 Les amortissements

La commune d'Hazebrouck procède à l'amortissement de son patrimoine conformément aux dispositions de l'article L. 2321-2 du CGCT.

La commune a fixé à 500 € le seuil d'amortissement des biens de faible valeur et a adopté la règle du *prorata temporis*, conformément aux règles fixées par l'instruction comptable M57.

Certains des immeubles productifs de revenus non affectés à l'usage du public ou à un service public administratif, comptabilisés au compte 21321 « *immeubles de rapport* », ont fait l'objet d'un amortissement sur 50 ans, d'autres sur 40 ans, alors que la délibération de la commune prévoit une durée de 30 ans. Cette situation s'explique par le fait qu'ils sont issus du legs Warein dont la commune a hérité à la fin du XIX^{ème} siècle : l'amortissement de ces immeubles faisait l'objet de durées supérieures à 30 ans, qui n'ont pas été modifiées.

3.3 Un principe de prudence partiellement respecté

La commune présente un montant de créances irrécouvrables significatif qui s'explique par le nombre important d'impayés de loyers et de droits d'inscription aux centres de loisirs. Des délibérations sont prises annuellement pour les déclarer irrécouvrables et les admettre en non-valeur.

Une commission est chargée de l'étude des créances irrécouvrables afin d'optimiser le recouvrement des titres et d'améliorer le suivi des débiteurs défaillants. Depuis 2022, une chargée de mission « valorisation du patrimoine » a pour tâche de relancer les locataires ayant des difficultés à payer leur loyer (cf. *infra*, 5.3.3). Des procédures d'expulsion sont également engagées par la collectivité depuis 2021.

Tableau n° 4 : Montant des créances irrécouvrables et éteintes

En €		2020	2021	2022	2023	2024	Total
Créances irrécouvrables	Ville	33 639,92	10 831,39	9 607,14	12 919,73	30 299,07	97 297,25
	Régie des eaux	18 300,97	3 014,39	15 850,33	16 844,83		54 010,52
	Service assainissement	16 146,43	3 563,09	20 021,21	17 150,53		56 881,26
Créances éteintes	Ville	15 089,96	3 596,50	2 272,73	9 555,84	53 269,16	83 784,19
	Régie des eaux	1 913,84	14 723,70	5 340,02	3 136,04		25 113,60
	Service assainissement	7 655,58	15 216,84	8 250,24	3 207,25		34 329,91

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents transmis par l'ordonnateur.

Au 31 décembre 2023, l'état des restes à recouvrer portant sur des créances de plus de deux ans s'élevait à 147 247 €, ce qui a conduit la collectivité à constituer une provision à hauteur de 80 % de ce montant, soit 117 500 €.

Une provision de 25 000 € est par ailleurs inscrite, depuis 2017, au titre d'un risque contentieux, sans qu'une délibération n'ait été prise par le conseil municipal. Aucune explication n'a pu être donnée à la chambre quant à la nature du litige.

Le référentiel budgétaire et comptable M57 rend obligatoire la constitution de provisions pour couvrir les charges afférentes aux jours inscrits sur les comptes épargne-temps (CET) des personnels, dès lors que la sortie de ressources qui sera nécessaire pour éteindre l'obligation de la collectivité peut être considérée comme suffisamment probable et que son montant peut être estimé de manière fiable.

Les agents de la commune bénéficient d'une monétisation de leur CET depuis décembre 2023 sans qu'aucune provision ne soit inscrite. Il convient que la collectivité provisionne les ressources correspondant aux hypothèses de monétisation des jours épargnés par les agents.

Rappel au droit n° 4 : constituer les dotations aux provisions nécessaires pour couvrir les charges correspondant à l'utilisation des jours inscrits sur les comptes épargne-temps du personnel, conformément aux dispositions de l'instruction M57.

3.4 Un apurement des comptes d'attente conforme

La commune procède régulièrement à l'apurement des comptes d'attente de son budget principal (cf. annexe n° 3).

Le montant significatif de recette à classer en 2022 correspond à l'encaissement de l'emprunt souscrit auprès de la Banque Postale pour un montant de 3 M€. Contracté en octobre 2022, le versement a été encaissé en novembre 2022. La constatation de la recette a été opérée en janvier 2023.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Bien qu'en voie d'amélioration par rapport aux constats du précédent contrôle de la chambre, le niveau de fiabilité des comptes reste perfectible. En particulier, la chaîne de la dépense présente des insuffisances. Il en est de même de l'exécution insuffisamment rigoureuse des opérations de fin d'exercice, qui affecte la sincérité des résultats annuels.

La commune doit mettre en place un dispositif de contrôle interne comptable, opérationnel et formalisé.

4 UNE SITUATION FINANCIÈRE À SURVEILLER

4.1 Une qualité de l'information financière globalement satisfaisante

4.1.1 Le règlement budgétaire et financier

La commune a adopté un règlement budgétaire et financier suite au passage à la nomenclature comptable M57 en 2023. Ce document précise le cadre budgétaire et présente les procédures relatives à l'exécution du budget avec un niveau de précision minimal mais suffisant pour en faire un outil opérationnel. Certains volets pourraient toutefois être renforcés :

- sur la gestion de la pluriannualité, par exemple, si le document comporte d'utiles développements sur la gestion par autorisations de programme ou autorisations d'engagement, il ne donne aucune indication sur le fonctionnement du plan pluriannuel d'investissement, son contenu, sa durée, son périmètre, ni sur les procédures de validation ;
- la politique de provisionnement de la commune pourrait être complétée en évoquant, au-delà des trois provisions obligatoires mentionnées (contentieux, procédure collective, recouvrement compromis), celles relatives au gros entretien ou aux comptes épargne temps des agents.

Au demeurant, ce règlement est manifestement inspiré d'une autre collectivité, dont a été conservé par erreur un passage (page 13). Cette circonstance n'est pas de nature à asseoir sa spécificité au fonctionnement d'Hazebrouck. En outre, s'il se donne pour objectif de contribuer à « *l'appropriation des règles par l'ensemble des acteurs de la Ville (agents et élus)* », la chambre observe que ce règlement n'est pas connu des services. Elle l'invite donc à corriger la mention erronée et à s'assurer de la diffusion en interne de ce document.

En réponse aux observations provisoires, le maire indique que des actions de formation et de sensibilisation aux enjeux de la préparation budgétaire ont été proposées aux cadres de la collectivité. Il précise également qu'un travail de réécriture du règlement budgétaire et financier et du règlement de la commande publique vient d'être engagé.

4.1.2 La publicité de l'information financière

Conformément à l'article L. 2312-1 du CGCT, le maire d'Hazebrouck présente chaque année un rapport sur les orientations budgétaires au conseil municipal, dans les deux mois précédant le vote du budget. Comme le prévoit le code, ce rapport donne lieu à un débat et fait l'objet d'une délibération spécifique.

Les informations communiquées au conseil municipal dans ces rapports sont de nature à éclairer utilement les débats. Ils présentent de façon détaillée les prévisions de dépenses et de recettes réelles des sections de fonctionnement et d'investissement. Ils mentionnent également l'encours de la dette, sa structure et sa durée de vie résiduelle. Des éléments succincts de prospective financière y figurent. La chambre relève toutefois que les répercussions du transfert des régies « eau » et « assainissement » en 2023 n'y ont pas été présentées, alors qu'elles emportent d'importantes conséquences sur les ratios financiers de la commune (cf. *infra*, 4.4.2).

La mairie dispose d'un site internet, sur lequel l'utilisateur peut retrouver les publications obligatoires et les documents budgétaires de la collectivité. Toutefois, une refonte de ce site pendant la période de contrôle a supprimé les documents antérieurs à 2023. La chambre observe par ailleurs que les notes synthétiques diffusées aux élus lors de la discussion sur le budget et le compte administratif n'y sont pas publiées. Elle invite la commune à y remédier.

Conformément à l'article 191 de la loi de finances pour 2024, les services de la commune d'Hazebrouck ont renseigné l'annexe environnementale figurant au compte financier unique 2024. Cette démarche reste toutefois perfectible puisque 20 % seulement des dépenses d'investissement ont fait l'objet de la cotation attendue.

La chambre invite la commune à s'assurer de la complétude des états annexés au budget primitif et au compte administratif. En particulier, le nombre d'emplois indiqué dans les rapports sociaux uniques ne correspond pas au nombre des « effectifs pourvus » mentionnés en annexe des comptes administratifs. De surcroît, le nombre d'emplois budgétaires n'est pas renseigné. Or, en application de l'article L. 313-1 du code général de la fonction publique, seul le conseil municipal est compétent pour créer les emplois et tout emploi créé doit être budgété.

En réponse aux observations provisoires, le maire indique que le tableau des effectifs mis à jour en 2025 comporte désormais des éléments sur le nombre d'emplois budgétaires. Il précise que ce tableau ne prend en compte que les emplois permanents, à la différence du rapport social unique, qui comptabilise également les emplois non permanents. La chambre maintient qu'il importe de compléter les annexes relatives aux emplois.

4.2 Un cycle de fonctionnement sous tension

Méthodologie

L'analyse de la situation financière communale a été réalisée à partir des documents définitifs arrêtés par le comptable public, sur la période comprise entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2024⁶.

Des comparaisons avec les communes de 20 000 à 49 000 habitants la complètent (cf. annexe n° 4), étant entendu qu'Hazebrouck se situe dans la limite basse de sa strate démographique.

Les constats portent en priorité sur le budget principal, qui a représenté jusqu'à 84 % des produits de gestion consolidés. En tant que de besoin, l'analyse s'appuie également sur les budgets annexes, notamment ceux retraçant les mouvements des services des eaux et de l'assainissement. Les principaux ratios sont présentés dans les annexes n° 7 et 8.

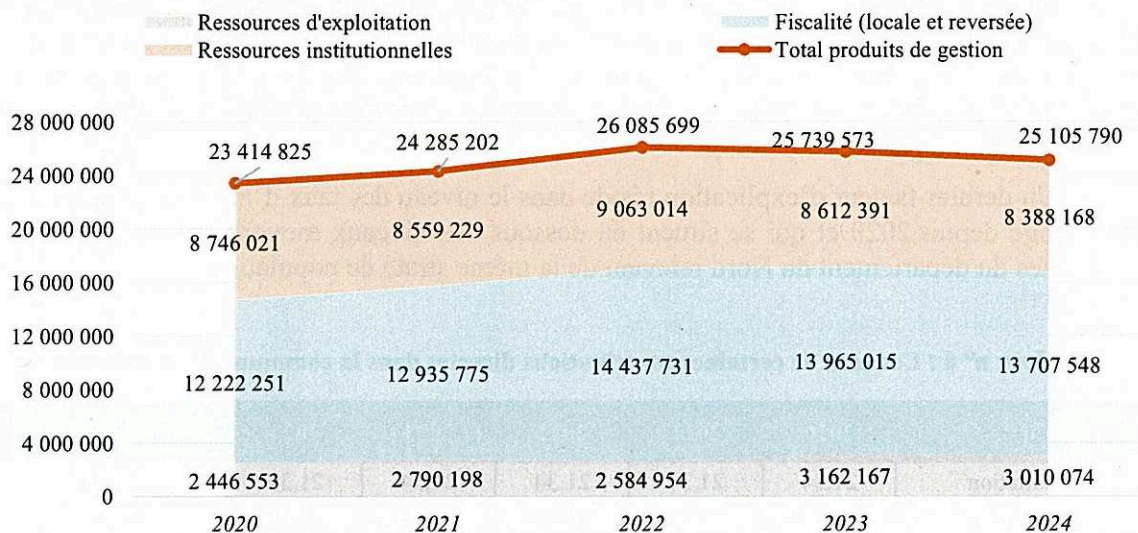
Les recettes de fonctionnement de la commune s'établissent en moyenne à 24,9 M€ sur la période contrôlée, soit 1 137 € par habitant, ce qui représente un niveau inférieur de 21 % à la moyenne de la strate régionale. Les dépenses de fonctionnement (23,8 M€, soit 1 086 € par habitant) sont elles aussi en dessous de la moyenne des strates départementale et régionale.

⁶ Le CFU 2024 a été adopté le 19 mars 2025 par l'assemblée délibérante.

4.2.1 Des recettes structurellement faibles

En progression depuis 2020, les recettes perçues par la collectivité sont retombées en 2024 à des niveaux proches du début de la période de contrôle. Dans le détail, la progression de la fiscalité locale a permis de compenser la diminution de la fiscalité reversée et des ressources institutionnelles.

Graphique n° 1 : Évolution des produits de gestion de la commune d’Hazebrouck en € (2020-2024)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

4.2.1.1 Les recettes fiscales

Les produits de la fiscalité directe locale (taxes foncières sur les propriétés bâties et non bâties et taxe d’habitation sur la résidence principale puis sur la résidence secondaire depuis 2021) constituent la principale source de revenus de la commune, à hauteur de 35 % des produits de gestion. Ils ont progressé de 4,1 % pendant la période sous revue, passant de 7,5 M€ en 2020 à 8,8 M€ en 2024, sous l’effet de la revalorisation des bases d’imposition par l’administration fiscale.

En volume, le rendement de l’impôt est cependant peu élevé dans la commune : les recettes des impôts locaux représentent 558 € par habitant en moyenne, ce qui situe la commune en dessous des niveaux observés dans les Hauts-de-France (830 €). Les bases brutes d’imposition témoignent du niveau de revenu réduit de la population (cf. *supra*, 2.1), mais aussi de la valorisation relativement faible du foncier sur le territoire communal⁷.

⁷ À titre d’illustration, le prix médian des transactions immobilières à Hazebrouck (2 400 €/m²) est inférieur à celui pratiqué dans les communes limitrophes, et notamment celles de la communauté d’agglomération. Source : étude réalisée en 2024 par une société de conseil immobilier.

Tableau n° 5 : Comparaison des bases brutes d'imposition (moyenne 2020-2024)

En €	Hazebrouck	Communes de la strate (HDF)	Différence
Taxe d'habitation	20 670 050	26 044 124	- 5 374 074
Taxe foncière bâti	19 480 163	23 788 074	- 4 307 911
Taxe foncière non bâti	223 671	107 581	116 090

Source : chambre régionale des comptes, à partir des dotations des communes - montants et critères – OFGL.

Le faible rendement de l'impôt s'explique également par la stagnation démographique de la commune sur les 15 dernières années (cf. *supra*, point 2.1). Avec la mise en place, depuis le 1^{er} janvier 2025, d'une taxe d'habitation sur les logements vacants, la commune espère enrayer ce phénomène en élargissant l'offre résidentielle. Cette nouvelle taxe pourrait rapporter près de 190 000 € par an.

Un dernier facteur d'explication réside dans le niveau des taux d'imposition, qui n'ont pas changé depuis 2020 et qui se situent en dessous des niveaux moyens observés dans les communes du département du Nord relevant de la même strate de population.

Tableau n° 6 : Les taux de certaines contributions directes dans la commune d'Hazebrouck

En %	2020	2021	2022	2023	2024	Taux moyen de la strate (2023)
Taxe d'habitation	21,34	21,34	21,34	21,34	21,34	46,80
Taxe foncière bâti	15,83	35,12	35,12	35,12	35,12	57,81
Taxe foncière non bâti	49,25	49,25	49,25	49,25	49,25	40,72

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la direction générale des finances publiques.

Stable entre 2020 et 2021 (4,7 M€), la fiscalité reversée s'est élevée à 5,5 M€ en 2022 (+ 15 %), avant de diminuer progressivement pour s'établir à 4 M€ en 2024. Sur l'ensemble de la période, le niveau de fiscalité reversée au profit d'Hazebrouck (248 € par habitant) est resté inférieur à la moyenne de la strate régionale (259 € par habitant).

Tableau n° 7 : Structure de la fiscalité reversée

En €	2020	2021	2022	2023	2024	Variation annuelle moyenne
Attribution de compensation	5 259 989	5 259 989	6 126 989	5 109 302	4 607 595	- 3,3 %
Dotations de solidarité communautaire	0	0	0	0	0	0,0 %
Contribution aux FNGIR	- 920 399	- 920 399	- 920 399	- 920 399	- 920 399	- 2,2 %
Fonds de péréquation FPIC	349 130	349 130	349 210	349 210	349 210	0,0 %
Total fiscalité reversée	4 688 720	4 688 720	5 555 800	4 538 113	4 036 406	- 3,7 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

L'évolution de la fiscalité reversée est tributaire des montants d'attribution de compensation versés à la commune par la communauté d'agglomération. Hazebrouck a ainsi bénéficié, en 2022, d'une majoration exceptionnelle de 0,87 M€⁸. La baisse de 2023 et 2024 s'explique par des transferts de charge entre la commune et son intercommunalité. La piscine municipale a en effet été ajoutée aux équipements sportifs communautaires le 1^{er} janvier 2023. L'année suivante, les compétences « eau » et « assainissement » ont été transférées à la communauté d'agglomération. Afin de compenser les montants de charges transférées à l'intercommunalité, l'attribution de compensation a été diminuée de près de 0,6 M€.

La commune est par ailleurs bénéficiaire du fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales, dont les versements sont restés stables tout au long de la période, à hauteur de 0,35 M€.

Les ressources de la commune sont en outre diminuées chaque année des prélèvements de 0,9 M€ opérés au profit du fonds national de garantie individuelle de ressources⁹. La loi permet cependant à une commune de transférer ce prélèvement à l'intercommunalité dont elle est membre, sur délibération concordante du conseil communautaire et du conseil municipal concerné¹⁰. Cette option n'a pas été demandée par Hazebrouck, alors que la fiscalité sur les entreprises relève de la communauté d'agglomération au titre de la compétence « développement économique ».

4.2.1.2 Les autres produits de gestion

La deuxième catégorie de produits de gestion, en volume, après les recettes fiscales, correspond aux ressources institutionnelles (8,4 M€ en 2024), qui recouvrent notamment la dotation globale de fonctionnement versée par l'État (28 % des recettes de fonctionnement de la commune, contre 15 % en moyenne au sein de la strate). Celle-ci rapporte cependant peu à Hazebrouck. Rapportée au nombre d'habitants, la dotation perçue par la commune est inférieure à celle de la strate (313 € en moyenne par habitant pour elle, contre 337 € par habitant dans les autres communes).

Tableau n° 8 : Détail des ressources institutionnelles

En €	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation globale de fonctionnement	6 795 137	6 831 580	6 884 233	6 890 005	7 029 693
FCTVA	7 411	16 188	42 354	39 554	0
Participations	1 364 048	1 417 376	1 458 355	1 111 171	1 018 789
Autres attributions et participations	579 425	294 085	678 073	571 661	339 686
Reversement et restitution	- 60 015	0	0	0	0
Total ressources institutionnelles	8 686 007	8 559 229	9 063 014	8 612 391	8 388 168

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

⁸ Cette majoration correspond au reliquat d'un fonds de concours non utilisés par la commune au titre de la période 2016-2021 combinée à une revalorisation du montant d'AC au titre du contrat de ville de la commune.

⁹ Ce fonds permet de compenser les conséquences financières de la suppression de la taxe professionnelle pour les communes. Les montants prélevés ou reversés à ce titre sont fixes et reconduits chaque année à l'identique. Le fonds est alimenté par les recettes des collectivités bénéficiaires de la réforme, parmi lesquelles figure Hazebrouck.

¹⁰ Source : Question écrite n° 02444 du 28 novembre 2024 (Sénat).

La troisième et dernière catégorie de produits de gestion est constituée par les recettes d'exploitation (2,8 M€ en moyenne sur la période de contrôle). Leur part dans l'ensemble des produits perçus par la commune est limitée (11 % en moyenne) mais elles enregistrent une progression notable sur toute la période (+ 5,3 % en moyenne annuelle). Elles sont principalement alimentées par les loyers des immeubles et les redevances des terrains dont la commune est propriétaire.

Les ressources d'exploitation bénéficient également du dynamisme de la tarification des services municipaux (+ 9,7 %), regroupés au sein de la rubrique « travaux, études et prestations de service » (en moyenne, 0,75 M€ annuels). Afin d'accroître ses marges de manœuvre financières, la commune a ainsi choisi de revaloriser les droits d'inscription de l'école de musique et de l'école de dessin, en majorant notamment les taux appliqués aux non-résidents depuis 2023.

Tableau n° 9 : Détail des ressources d'exploitation

*	2020	2021	2022	2023	2024	Variation annuelle moyenne
Domaines (dont amendes de stationnement)	281 595	215 406	228 856	230 497	251 883	- 2,7 %
Travaux, études et prestations de services	568 326	715 154	764 299	859 151	823 328	9,7 %
Mise à disposition de personnel facturée	144 058	365 204	6 012	485 932	465 143	34,0 %
Remboursement de frais	128 064	114 423	222 664	42 375	79 433	- 11,3 %
Revenus locatifs et redevances	1 247 587	1 248 784	1 267 052	1 330 695	1 260 845	0,3 %
Subventions et autres produits	76 923	130 970	96 070	213 517	129 442	13,9 %
Total ressources d'exploitation	2 446 553	2 790 198	2 584 954	3 162 167	3 010 074	5,3 %

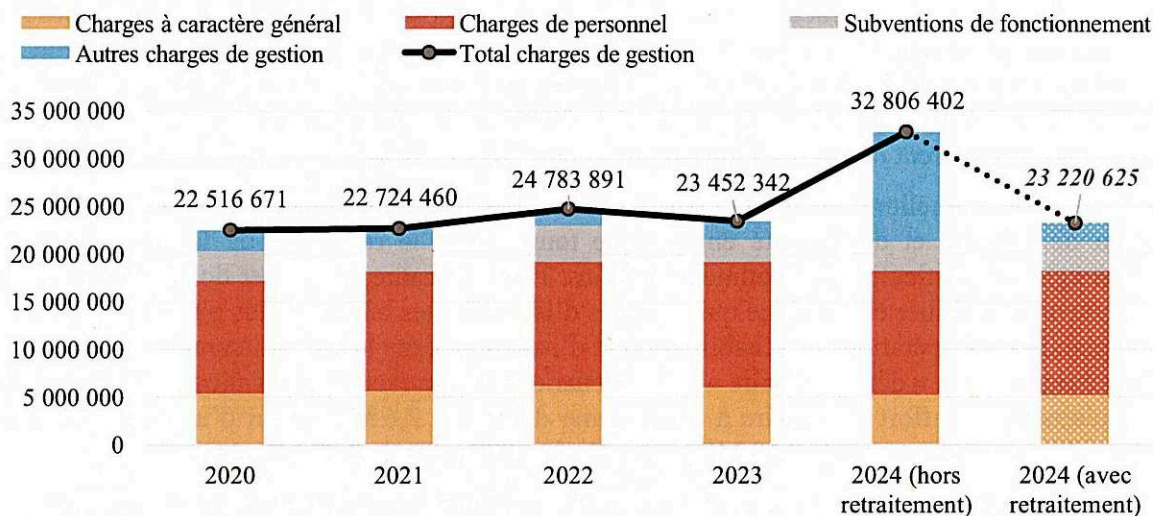
Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

La progression des ressources d'exploitation s'appuie enfin sur la hausse des montants des transferts issus de la mise à disposition de personnels (+ 34 %) au profit de la communauté d'agglomération, du centre communal d'action sociale ou de structures associatives.

4.2.2 Des dépenses que la commune cherche à contenir

Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 23 M€ en moyenne depuis 2020, à l'exception de 2024 qui doit être distingué sur le plan de l'analyse. Le transfert des compétences « eau » et « assainissement » à la communauté d'agglomération à compter du 1^{er} janvier de cette année a en effet donné lieu à un reversement de 9,5 M€ au profit de l'intercommunalité, correspondant au total des excédents des services transférés. L'inscription de cette charge exceptionnelle (au compte 65888 « Autres ») a eu une incidence directe sur le volume global des charges de gestion, lesquelles ont mécaniquement bondi en 2024 (+ 32 %). Retraité de cette opération exceptionnelle, le niveau des charges de gestion en 2024 apparaît en légère baisse par rapport à l'exercice précédent, ce qui témoigne des efforts récemment engagés par la collectivité pour maîtriser ses dépenses.

Graphique n° 2 : Évolution des charges de gestion de la commune d’Hazebrouck en € (2020-2024)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

4.2.2.1 Les dépenses de personnel

Elles constituent le premier poste de dépenses de la commune (12,7 M€ par an en moyenne). Alors que la rémunération totale des agents enregistre une baisse sensible au cours de la période (- 1,5 %), l’augmentation des charges de personnel (+ 16,2 % sur la période de contrôle) masque les efforts de la commune pour contenir l’évolution de la masse salariale, qui, au final, apparaît en légère progression (+ 2,3 %).

Tableau n° 10 : Évolution des dépenses de personnel dans la commune d’Hazebrouck

En %	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération du personnel (A)	9 672 321	10 088 431	10 401 718	9 253 410	9 115 038
<i>dont rémunérations du personnel titulaire</i>	7 622 797	8 021 077	8 383 007	7 814 169	7 879 293
<i>dont rémunérations du personnel non titulaire</i>	2 065 727	2 055 391	1 877 607	1 183 274	1 013 041
Charges de personnel (B)	2 195 738	2 423 500	2 650 252	3 965 099	3 832 005
Total dépenses de personnel (A + B)	11 866 039	12 509 909	13 049 948	13 216 485	12 995 090

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

L’effectif global de la commune est passé de 367 agents en 2020 à 329 agents au 31 décembre 2023 à la faveur, notamment, de non-remplacements de départ en retraite et du transfert des sept agents de la piscine municipale à la communauté d’agglomération au 1^{er} janvier 2023. Au total, les dépenses de personnel (rémunérations et cotisations sociales comprises) représentent près de 55 % des dépenses du budget principal¹¹.

¹¹ Ce ratio, calculé sur la période 2020-2024, correspond au montant des dépenses de personnel (rémunérations avec charges sociales et fiscales, cf. tableau n°10) rapportées au total des charges de gestion (cf. graphique n°2).

4.2.2.2 Les autres charges de gestion

Les charges à caractère général constituent le poste de dépenses le plus exposé à l'inflation qui touche le coût des biens et des services en France depuis 2022. À Hazebrouck, avec un montant de 5,2 M€ en 2024, ce poste est en baisse de 16 % par rapport au plus haut de 2022 (6,2 M€). Les achats de matériel (- 29 %) et les frais d'entretien et de réparation (- 27 %) enregistrent des baisses importantes entre 2022 et 2024.

Afin d'améliorer encore la maîtrise de ces dépenses, la commune a adopté en 2023 un plan de sobriété et d'efficacité énergétique tourné vers la réduction de la consommation d'énergie, en particulier des bâtiments publics. Dans ce cadre, elle s'est dotée d'un schéma directeur immobilier énergétique qui a permis d'identifier les bâtiments les plus énergivores et de planifier les opérations de réhabilitation et d'isolation, dans le but, notamment, de répondre aux exigences du « décret tertiaire »¹². Le scénario retenu prévoit la rénovation de 24 bâtiments représentant un effort budgétaire à court terme d'environ 2,6 M€ par an d'ici 2030. Le gain énergétique escompté est de 0,18 M€ par an d'ici à 2029, puis de 0,87 M€ par an.

L'action de la commune en faveur de la transition écologique passe aussi par la promotion d'éco-gestes et la réduction de la température dans les locaux (19 °C dans les bureaux et 16 °C dans les salles de sport). L'examen des comptes de la commune permet de constater une réduction de la facture de chauffage urbain depuis 2022 (- 40 %). Outre les efforts consentis par les agents et les usagers, la baisse observée n'est sans doute pas sans rapport avec le transfert à l'intercommunalité de la piscine municipale en 2023.

Hazebrouck a par ailleurs réduit de 13 % l'enveloppe allouée aux associations qui est passée de 1,5 M€ en moyenne sur les premières années de la période à 1,3 M€ en 2024 (soit 55 euros par habitant). Cette décision a permis de faire revenir la commune d'Hazebrouck au niveau des communes de la strate de référence dans la région Hauts-de-France.

La commune participe à l'équilibre du centre communal d'action sociale en lui accordant une participation annuelle qui s'élève en moyenne à 1,4 M€ sur la période de contrôle. Elle verse en outre des subventions d'équilibre de 50 000 € et de 115 000 € à deux budgets annexes à caractère administratif, qui sont structurellement déficitaires : le budget annexe « Transport » (la navette gratuite de la commune) et le budget annexe « Location de bâtiments industriels ».

Au titre de ses contributions obligatoires sur lesquelles la commune n'a pas de marges d'action, Hazebrouck verse une participation au service départemental d'incendie et de secours du Nord qui est en progression constante depuis 2020, atteignant 0,87 M€ en 2024 (+ 14 %).

¹² L'article 175 de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, dite « loi ELAN », complétée par le décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019, dit « décret tertiaire », s'applique aux administrations comme aux autres propriétaires de bâtiments d'une surface supérieure à 1 000 m² et accueillant des activités tertiaires. Il impose des objectifs de réduction de la consommation énergétique par rapport à une année de référence fixée à 2010, selon une programmation pluriannuelle : 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050.

4.3 Les difficultés de financement des investissements

Hazebrouck se signale par des dépenses d'investissement particulièrement faibles (environ 3,5 M€ par an, soit 159 € par habitant) pour une commune de cette taille. C'est le corollaire de recettes d'investissement limitées (environ 1 M€, soit 50 € par habitant) qui ne sont pas compensées par le faible niveau d'autofinancement dégagé par la section de fonctionnement.

4.3.1 Une capacité d'autofinancement à rétablir

Après neutralisation de la charge exceptionnelle de 9,5 M€ imputée sur l'exercice 2024, la capacité d'autofinancement (CAF) brute du budget principal représente en moyenne annuelle 1,2 M€ sur la période contrôlée, soit seulement 4,8 % des produits de gestion. Par habitant, la CAF brute de la commune (52 €) se situe ainsi à un niveau très inférieur à la moyenne de la strate, tant départementale (201 €) que régionale (214 €).

L'effort récent pour contenir les dépenses courantes a toutefois permis, au tournant des exercices 2023-2024, de redresser partiellement la trajectoire financière de la commune. La CAF brute a ainsi été multipliée par trois entre 2020 (0,4 M€) et 2024 (1,4 M€, chiffre retraité). Pour autant, ce niveau n'est pas suffisant pour rembourser l'annuité du capital de la dette (1,9 M€ en 2024), ce qui entraîne la constitution d'une CAF nette négative, situation interdisant à la commune de financer ses investissements sur ses seules ressources.

Ce contexte difficile a conduit au déploiement de tableaux de bord mensuels, destinés aux élus et aux chefs de services, retraçant l'évolution d'indicateurs considérés comme stratégiques par la commune (dépenses et recettes, trésorerie, délais de paiement). Ils permettent de visualiser à échéances régulières la situation financière de la commune.

La chambre invite la commune à poursuivre cette pratique de la « revue de gestion », qui améliore son pilotage budgétaire opérationnel.

4.3.2 Des investissements principalement financés par l'emprunt

Entre 2020 et 2024, les dépenses d'équipement engagées par la commune, tous budgets confondus, s'élèvent à 14,6 M€, soit une moyenne de 2,9 M€ par an. Un pic d'investissement a été atteint en 2023 (+ 50 % par rapport à 2020) pour financer notamment les travaux de voirie et d'assainissement de la rue Vieux-Berquin.

Tableau n° 11 : Évolution des dépenses d'équipement, tous budgets confondus

En %	2020	2021	2022	2023	2024	Cumul
Dépenses d'équipement	2 040 904	1 461 065	2 436 961	5 212 013	3 471 478	14 622 420
dont régie "eau"	182 599	177 707	762 467	431 545	-	1 554 318
dont régie "assainissement"	65 818	8 000	214 598	1 996 022	-	2 284 438

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

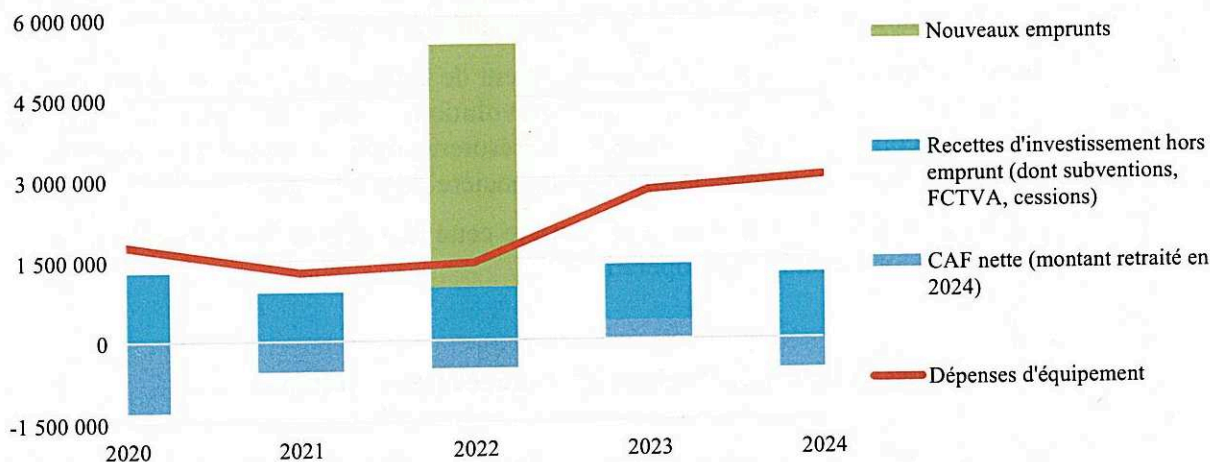
Ces masses financières sont relativement faibles pour une commune de cette taille. Entre 2020 et 2024, Hazebrouck a ainsi dépensé en moyenne l'équivalent de 83 € par habitant (cf. annexe n° 4). Même s'il faut tenir compte du transfert des régies « eau » et « assainissement » en 2024, la commune se trouve très loin du seuil moyen de dépenses d'équipement de sa strate démographique (296 €).

Faute d'autofinancement suffisant, elle a prélevé sur son fonds de roulement 3,7 M€ sur l'ensemble de la période. Ses réserves ont ainsi contribué à hauteur de 25 % au financement de ses investissements.

Afin de combler le besoin de financement (7,5 M€ sur l'ensemble de la période, après retraitement de l'exercice 2024), la commune a sollicité deux emprunts auprès d'établissements financiers, pour 4,5 M€ (au budget principal). Les travaux réalisés sur le réseau d'assainissement ont également nécessité la souscription d'emprunts pour 1,3 M€ (au budget annexe).

D'autres sources de financement ont été recherchées. Depuis 2021, un agent est spécialement chargé de prospector de potentiels partenaires privés et publics. Entre 2020 et 2024, la commune a ainsi pu bénéficier de subventions d'investissement et d'équipement pour un montant moyen annuel de 0,4 M€. Elle a aussi pu compter sur les reversements liés au fonds de compensation pour la taxe sur la valeur ajoutée (FCVTA), à hauteur de 0,2 M€ par an.

Graphique n° 3 : Financement des investissements (en €)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

4.3.3 Une stratégie d'investissement ambitieuse au regard des capacités de financement de la commune

D'après les prévisions figurant dans le plan pluriannuel d'investissement 2024-2032 et les rapports d'orientation budgétaire, les travaux à réaliser pour la conservation du patrimoine se chiffreraient à près de 6 M€¹³.

La commune entend par ailleurs se doter d'équipements nouveaux. La création d'un parc sur l'ancien site des silos agricoles « La Flandre » a été chiffrée à 1,2 M€. Les travaux de transformation de la friche commerciale « Coppin » en halle événementielle n'ont pas encore été engagés ; ils s'élèveront à 7 M€ (incluant le rachat du terrain). La construction de la nouvelle médiathèque, évaluée à 9,2 M€ HT, doit s'achever en 2027.

Même avec une CAF brute en hausse à 1,4 M€ en 2024 (cf. *supra*, 4.3.1), la commune n'a pas les moyens d'autofinancer l'ensemble de ces opérations. Son ratio d'endettement actuel lui permet cependant de mobiliser l'emprunt, à hauteur d'un montant qu'elle évalue à 4 M€. Des recettes propres seront également utilisées, à travers le FCTVA et la cession d'actifs immobiliers (2,45 M€ espérés).

La commune compte, enfin, sur l'aide de partenaires institutionnels. Les projets d'aménagement des friches urbaines bénéficieraient ainsi des subventions de l'État au titre du programme « Action cœur de ville », du Fonds vert et du Fonds « friches », qui pourraient réduire d'autant son reste à charge. Le coût de la végétalisation du site des anciens silos agricoles ne lui coûterait que 0,2 M€ (soit 17 % du coût total du projet). Le projet de médiathèque ferait quant à lui l'objet d'un financement croisé associant la commune (à hauteur de 40 %), l'État, la région Hauts-de-France, le département du Nord et la communauté d'agglomération Cœur de Flandre.

Réalisé dans les mêmes conditions, grâce aux concours financiers de l'État et de la région Hauts-de-France, le nouveau « pôle gare » inauguré en 2024, d'un coût total de 30 M€, a été entièrement financé par les partenaires de la commune.

¹³ Les travaux de voirie occasionneront des dépenses d'environ 100 000 € par an jusqu'en 2032. Les opérations d'entretien et de maintenance sur les équipements sportifs et les bâtiments scolaires coûteront environ 0,3 M€ par an. La commune prévoit par ailleurs de consacrer 0,23 M€ en moyenne chaque année à la réhabilitation du patrimoine historique (édifices religieux compris). Plusieurs projets (rénovation du jardin public, travaux de couverture de l'église du Sacré-Cœur, d'une école et de l'hôtel de ville, rénovation de la place du Sacré-Cœur) appelleront un financement distinct d'environ 1,2 M€ au total.

4.4 La situation bilancielle

4.4.1 Une dette dont la soutenabilité s'améliore

Fin 2024, la dette de la collectivité contractée auprès des établissements de crédits était de 10,9 M€. En ce qui concerne le budget principal, le taux moyen des intérêts est de 2,5 %. L'encours est constitué de huit emprunts à taux fixe et de deux emprunts à taux variable. La durée résiduelle de la dette est de 9 ans et 1 mois. La totalité des emprunts est classée en catégorie A1 selon la charte de Gissler, ce qui correspond au niveau de risque le moins élevé. La charge d'intérêts est en moyenne de 0,38 M€ par an au cours de la période de contrôle.

L'encours de dette du budget principal intègre les loyers versés dans le cadre du contrat de partenariat public-privé pour l'entretien de l'éclairage public, qui sont comptabilisés au compte 1675. La chambre constate cependant l'absence des montants en question dans les annexes budgétaires retraçant la dette de la commune.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire s'est engagé à combler cette lacune dès le compte financier unique 2025.

Au total, l'encours de dettes par habitant (584 €) est près de deux fois inférieur à la moyenne régionale des communes de la strate (cf. annexe n° 4). Il correspond à celui des communes de moins de 5 000 habitants¹⁴.

Le recours mesuré à l'emprunt permet de maintenir la capacité de désendettement autour de 8 années de CAF brute fin 2024 (données retraitées). Cette tendance devrait se poursuivre, le plus important des emprunts souscrits pendant la période précédente (pour un montant de 3,8 M€) arrivant à échéance en 2026 ; trois autres emprunts représentant un total de 4,2 M€ arriveront quant à eux à échéance en 2028.

4.4.2 Une trésorerie alimentée par des budgets annexes désormais clôturés

Le fonds de roulement, budget principal et budgets annexes confondus, est demeuré à un haut niveau sur la période de contrôle, culminant à 9,6 M€ en 2022 (cf. annexe n° 6).

Le besoin en fonds de roulement est demeuré largement négatif sur l'ensemble de la période. Cette situation découle pour une bonne part des dépassements des délais de paiement (cf. *supra*, 3.1.3). En d'autres termes, la trésorerie de la commune est constamment alimentée, pour partie, par ses dettes fournisseurs.

Jusqu'en 2023, les ressources communales étaient par ailleurs abondées par les excédents des budgets annexes de la régie des eaux et de l'assainissement collectif. Avec 20,5 M€ sur son compte au Trésor au 31 décembre 2023, dont la moitié provenait des excédents de ces budgets annexes, la commune était en mesure de couvrir 314 jours de charges courantes.

¹⁴ Source : observatoire des finances et de la gestion publique locales.

Tableau n° 12 : Évolution de la trésorerie (en euros)

En €	2020	2021	2022	2023
Trésorerie de la commune	15 999 560	16 353 115	22 295 009	20 573 341
En nombre de jours de charges courantes	254,7	258,7	324,4	314,3
<i>dont trésorerie du BA "eau"</i>	3 408 579	4 030 157	4 008 720	4 087 447
<i>dont trésorerie du BA "assainissement"</i>	3 912 930	4 032 065	5 320 556	5 120 561
Total des trésoreries "eau" et "assainissement"	7 321 509	8 062 222	9 329 276	9 208 008

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

La clôture des régies d'eau potable et d'assainissement a entraîné une baisse de trésorerie pour le budget de la commune. Au 31 décembre 2024, la trésorerie (7,3 M€) n'affichait plus qu'un ratio de 80 jours de charges courantes environ.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Malgré les efforts déployés par la collectivité pour maîtriser ses charges de fonctionnement, ses équilibres budgétaires demeurent fragiles. Ses finances souffrent en particulier d'un faible niveau de recettes au regard des communes de même catégorie, et de dépenses de fonctionnement importantes, même si elles sont maîtrisées.

De ce fait, la commune n'est pas en mesure de dégager l'autofinancement nécessaire à ses investissements. Ces ressources limitées conduisent la commune à mener une politique mesurée d'investissement, dont le niveau apparaît, sur le plan de l'effort financier, très en deçà des communes de taille comparable.

5 LA GESTION DU PATRIMOINE SOUS LA CONTRAINTE BUDGÉTAIRE

5.1 La connaissance par la commune de son patrimoine

5.1.1 Un suivi reposant sur des bases perfectibles

Outre l'inventaire comptable des biens de la commune et les fiches d'immobilisation, les services disposent de plusieurs bases de données pour suivre et connaître le patrimoine communal. Cependant, celles-ci se révèlent lacunaires ou disparates.

Pour la gestion de son domaine privé agricole, la commune se repose sur une liste des surfaces lui appartenant. Ce document relativement sommaire comporte des renseignements sur la localisation et la superficie des parcelles. Il est en revanche dépourvu d'indication sur leur usage, sur la présence ou non de bâtiment d'exploitation ou sur la nature et le titulaire du bail. La chambre préconise de compléter cette base de données afin d'améliorer le suivi et le pilotage de son patrimoine foncier agricole.

La commune dispose par ailleurs de la liste des immeubles dont elle est propriétaire, qui répertorie les localisations, les superficies et la fonction de chacun de ses biens. Une seconde liste apporte des renseignements sur la nature des baux. Des discordances, parfois significatives, ont pu être relevées entre ces deux listes. L'incohérence la plus manifeste a trait au nombre de locaux, qui varie d'une cinquantaine d'unités d'une liste à l'autre. Le suivi de l'utilisation du patrimoine bâti, aujourd'hui sous tableur, pourrait être renforcé par le recours à des logiciels de gestion patrimoniale plus adaptés.

En ce qui concerne plus spécifiquement les bâtiments administratifs, la commune ne dispose pas des données concernant le nombre d'agents par site, les ratios d'occupation et les surfaces utiles, qui lui permettraient d'optimiser les surfaces occupées et par là-même ses dépenses de fonctionnement.

La chambre demande à la commune d'assurer la mise en cohérence des données relatives à ses immeubles au sein d'un document unique et consolidé. En réponse aux observations provisoires, le maire indique que ce travail d'harmonisation a été engagé.

5.1.2 Une stratégie patrimoniale peu formalisée

La commune ne s'est pas dotée d'un schéma directeur immobilier. Son action patrimoniale n'est exposée, de façon sommaire, que dans les rapports d'orientation budgétaire accompagnant la présentation du budget primitif de la commune. Les réalisations au cours de l'exercice (ventes, acquisitions, produits des revenus, etc.) et les pistes d'actions envisagées dans le budget à venir y sont présentées, avec cependant peu d'éléments chiffrés à l'appui.

La commune dispose d'un plan pluriannuel d'investissement qui est présentée chaque année devant le conseil municipal lors de la séance consacrée au débat d'orientation budgétaire. La dernière version de ce plan porte sur la période 2024-2032. Les montants prévisionnels de dépenses et de recettes sont présentés par opération. Le document détaille les sources de financement des projets et propose une estimation du besoin de financement annuel.

La commune peut également s'appuyer sur une étude réalisée par un cabinet d'audit en 2023, qui a dressé la liste des travaux à effectuer pour assurer la pérennité des bâtiments (80 % des investissements) et se conformer à la réglementation (accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, désamiantage, etc.), pour un coût total évalué entre 22 et 25 M€.

Pour l'entretien courant, elle dispose d'une liste des travaux à effectuer sur les bâtiments, alimentée au fil de l'eau par les services techniques, à partir notamment des constats des occupants des lieux, des visites des commissions de sécurité, des demandes des élus et des signalements des administrés (service « Allô mairie »). Les demandes d'intervention sont enregistrées dans l'outil logiciel de gestion des services techniques.

La chambre préconise à la commune de formaliser sa politique immobilière au sein d'un document-cadre exposant les décisions prises en matière de gestion du patrimoine, fixant les objectifs qui en découlent et les résultats attendus pour les années à venir.

En réponse aux observations provisoires, le maire considère que le schéma directeur immobilier et énergétique dont s'est dotée la commune répond à cette préconisation. Il fait par ailleurs état de son intention de rattacher ce schéma au plan pluriannuel d'investissement.

La chambre rappelle toutefois qu'un schéma directeur immobilier ne se limite pas au seul volet énergétique. Il constitue un outil de gestion reposant sur un diagnostic transversal (inventaire des actifs, diagnostic technique et réglementaire, diagnostic d'occupation, performance énergétique, etc.), qui doit être régulièrement actualisé en fonction de l'évolution des normes et des axes stratégiques (maintien et renouvellement des actifs, amélioration de leur qualité d'usage, rationalisation de leur occupation, maîtrise des coûts de fonctionnement, etc.).

5.2 Un patrimoine important et varié

Le bilan consolidé de la collectivité, tous budgets confondus, fait apparaître un montant d'actifs immobilisés de près de 200 M€, parmi lesquels les constructions et les terrains en toute propriété sont valorisés à hauteur de 97 M€. Avec le transfert à la communauté d'agglomération, au 1^{er} janvier 2024, de la compétence « eau » et « assainissement », ce sont environ 16 % des actifs immobilisés, constitués notamment par les réseaux exploités par ces services, qui sont sortis du patrimoine communal.

Tableau n° 13 : Valorisation du patrimoine de la commune au 31 décembre 2023

En €	BP ville	BA eau	BA ass.	BA loc. bât. Indus.	BA Depoorter	BA transport	TOTAL
Actifs immobilisés	155 917 860	7 724 130	23 496 550	4 260 480	7 288 551	247 239	198 934 810
<i>dont terrains</i>	13 167 320	26 950	44 650	0	15 609	0	13 254 529
<i>dont constructions</i>	66 333 660	432 610	5 839 430	4 260 480	7 251 120	0	84 117 300
<i>dont réseaux</i>	13 138 080	6 159 930	15 458 200	0	0	0	34 756 210

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

5.2.1 Le patrimoine immobilier non bâti

Le domaine privé de la commune est en partie constitué de terres agricoles issues du patrimoine de la famille Warein, dont la ville d'Hazebrouck a hérité à la fin du XIX^{ème} siècle (cf. *supra*, 2.2). Au total, la commune a possédé jusqu'à 231 ha de surfaces agricoles situées dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais. Après en avoir vendu plus de la moitié au fil du temps, elle reste aujourd'hui propriétaire de 71 parcelles correspondant à 104 ha de terres agricoles, dont 75 % sont situées en-dehors de la commune d'Hazebrouck.

5.2.2 Le patrimoine immobilier bâti

En 2023, les 190 bâtiments dont la commune est propriétaire représentent une superficie totale de 142 000 m² environ.

Les bâtiments publics utilisés par les services de la commune (hôtel de ville, centre technique, etc.) représentent seulement 7 % des unités en sa possession et 14 % de la surface totale (cf. tableau n° 28, annexe n° 5). La grande majorité du parc immobilier est composée de bâtiments dont la commune n'a pas l'usage. Près des deux tiers d'entre eux correspondent à des locaux d'habitation loués à des particuliers (86 logements, allant du studio au T4), parfois assortis de garages privés (22 au total). Cette situation est le fruit de l'histoire, la plupart des immeubles de rapport étant issus de legs anciens.

Le tiers restant des bâtiments loués ou mis à disposition (une quarantaine de locaux à usage principalement de bureaux) est occupé par des organismes privés (associations) et publics (centre d'information et d'orientation, centre des finances publiques, centre d'incendie et de secours, gendarmerie, centre communal d'action sociale, mission locale, etc.), sous forme de convention de mise à disposition ou d'un bail écrit. Sauf exception (la mission locale, qui verse une contrepartie financière), les locaux mis à disposition le sont gracieusement, sous réserve du paiement des consommations d'énergie. La commune a également conclu cinq baux emphytéotiques administratifs avec des associations et des bailleurs sociaux.

5.2.3 Le patrimoine culturel : le musée des Augustins

5.2.3.1 Un inventaire à compléter

Le musée de la commune est installé depuis 1927 dans l'ancien couvent des Augustins (1616), qui lui a donné son nom. Il propose une collection d'œuvres de l'école flamande et d'œuvres françaises du XVI^e au XX^e siècle qui sont accessibles au public gratuitement (7 882 visiteurs en 2024). Le musée des Augustins est géré en régie par la commune d'Hazebrouck, qui est propriétaire non seulement des murs mais aussi des biens affectés aux collections de ce musée qui rentrent donc dans le patrimoine de la collectivité.

L'établissement bénéficie de l'appellation « musée de France » octroyée par l'État en 2003. En contrepartie, la commune doit tenir à jour un inventaire garantissant la conformité et l'intégrité des collections (article D. 451-16 du code du patrimoine). À ce titre, la collectivité dispose notamment d'un inventaire des œuvres permanentes, tenu sous format électronique depuis 2010, qui recense les 891 peintures, sculptures et autres objets précieux en sa possession. Chacun est identifié par un numéro d'inventaire, par sa description et par son auteur ou son époque. Les dépôts reçus d'autres institutions sont consignés dans un registre distinct, comme le prévoient les dispositions en vigueur (article D. 451-18 du même code).

Une partie des collections figure dans l'inventaire comptable de la collectivité (compte 21621 « Biens historiques et culturels mobiliers sous-jacents »), ce qui permet de disposer d'une estimation de la valeur des dépôts, néanmoins limitée aux seules œuvres qui y sont répertoriées (5 % du total). Celle-ci s'élève à environ 0,7 M€. Les œuvres sont valorisées à leur coût d'acquisition, ce qui est comptablement correct puisque les œuvres d'art ne figurent pas dans la catégorie des biens amortissables.

Aucun de ces documents ne correspond à l'inventaire « *unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections, répertoriant tous les biens par ordre d'entrée dans les collections* » (article D. 451-17 du même code) que doivent tenir les musées labellisés « musée de France » en vertu de l'article L. 451-2 du code du patrimoine.

La chambre rappelle que la commune doit établir un inventaire unique, conforme aux dispositions du code du patrimoine, comprenant notamment les dates d'entrée dans la collection. Cette exigence n'est pas que de pure forme dans la mesure où le respect des critères de l'appellation « musée de France » conditionne l'octroi des subventions et des aides dont peut bénéficier l'établissement en matière d'entretien et d'acquisition de ses collections.

Rappel au droit n° 5 : établir l'inventaire unique des œuvres conservées au musée des Augustins, conformément aux articles L. 451-2 et D. 451-17 du code du patrimoine.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire s'engage à établir l'inventaire unique des œuvres dans les meilleurs délais.

5.2.3.2 Un projet scientifique et culturel à finaliser

Conformément à l'article L. 441-2 du code du patrimoine, l'appellation « musée de France » implique également que l'établissement concerné dispose d'un projet scientifique et culturel valide, qui permet d'identifier les objectifs stratégiques et opérationnels du musée. C'est aussi une condition d'accès aux financements de l'État (article D. 442-15 du même code).

Une démarche a été engagée par la commune pour doter le musée d'un tel projet d'ici à l'été 2026. La chambre l'invite à finaliser sans tarder ce document afin d'être en mesure de le soumettre à l'approbation de l'assemblée délibérante dans les délais indiqués et de mettre en place une évaluation annuelle de ce projet sur la base d'indicateurs à faire évoluer dans le temps en fonction des résultats obtenus.

Rappel au droit n° 6 : finaliser au plus tôt le projet scientifique et culturel du musée des Augustins, conformément à l'article L. 441-2 du code du patrimoine.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que ce document est en cours de finalisation. Il s'engage à le présenter au conseil municipal dans le courant du premier semestre 2026.

5.3 Une gestion prudente du patrimoine immobilier

5.3.1 Une politique de préservation du foncier agricole

Compte tenu du prix moyen des terrains agricoles dans la région Hauts-de-France, il est possible d'évaluer à environ 0,8 M€ la valeur des propriétés agricoles détenues par la commune sur le territoire des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Il n'entre toutefois pas dans les projets de la commune de s'en séparer dans l'immédiat. Aux yeux du maire, le foncier agricole fait partie intégrante de l'identité d'Hazebrouck. Il rapporte en outre davantage à la commune qu'il ne lui coûte. En 2023, le produit des fermages a rapporté à la commune la somme de 20 946 €, dont il faut cependant déduire les impôts fonciers d'un montant total de 15 820 €.

5.3.2 Une pratique de cessions d'immeubles embryonnaire

Les montants des cessions constatées au cours des exercices contrôlés témoignent des mêmes réticences de la commune à se séparer de son patrimoine urbain que de son foncier agricole. Les cessions immobilières ont rapporté à la commune une recette totale de 0,8 M€ en cinq ans. Ce montant est relativement faible par rapport aux autres collectivités de la strate : au cours de la même période (2020-2024), les communes de la région comparables en termes de population ont encaissé trois fois plus de produits de cession immobilière. De surcroît, les cessions, qui reposent sur les estimations des services de l'État et sur l'état du marché, comme le fait valoir le maire, se sont soldées par une moins-value pour la commune.

Tableau n° 14 : Cessions et acquisitions immobilières réalisées par la commune (2020-2024)

En €	2020	2021	2022	2023	2024	Cumul
Produits de cession encaissés	455 836	-	232 845	153 215	-	841 896
Plus ou moins-values réalisées sur les cessions	- 207 112	-	164 994	- 69 055	-	- 111 173
Acquisitions	-	-	-	113 148	480 000	593 148

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion (cessions) et des informations de l'ordonnateur (acquisitions).

Trois acquisitions seulement ont été réalisées au cours de la période. La plus importante concerne le refuge animal de la commune, acquis en 2024 pour un montant total de 0,48 M€.

Confrontée à la nécessité de dégager des marges de manœuvre financières, la collectivité est aujourd'hui décidée à infléchir sa trajectoire patrimoniale en pratiquant une politique de cession plus active. Elle a ainsi identifié 34 logements et sept garages (soit près de la moitié de son parc d'habitation) immédiatement cessibles, en raison de leur absence d'intérêt ou de leur coût d'entretien pour la collectivité. L'estimation du service du Domaine pour l'ensemble de ces biens s'élève à la 2,45 M€. Les logements en question ont fait l'objet, en avril 2024, d'un appel à manifestation d'intérêt à destination d'investisseurs privés et institutionnels. Les propositions financières reçues par la commune ont cependant été jugées trop basses pour qu'il puisse être envisagé d'y donner une suite favorable pour le moment.

5.3.3 Une gestion locative municipalisée

La commune a fait le choix de gérer, en régie directe, son parc locatif privé.

Les loyers pratiqués par elle en qualité de propriétaire bailleur sont fixés en fonction des prix du marché immobilier. Elle ne procède à leur réévaluation qu'en cas de changement de locataire. La chambre lui préconise d'inclure dans ses contrats de location une clause permettant la révision annuelle des loyers.

Malgré le nombre élevé, pour une commune de cette taille, d'habitations (maisons, appartements) ou de locaux (garages, bureaux, location de salles) pris à bail par des particuliers ou des organismes, les recettes locatives ne constituent qu'une part modeste de ses ressources (1,2 M€ par an en moyenne, soit 5 % des recettes de fonctionnement).

Le parc locatif constitue par ailleurs une charge pour la commune, qui assure l'entretien des immeubles et leur mise aux normes. Elle doit aussi faire face aux impayés de loyer. Une chargée de mission « valorisation du patrimoine » relance régulièrement les mauvais payeurs, ce qui a permis d'apurer une partie des dettes en souffrance. En outre, la commune n'hésite plus à saisir la justice : sept procédures d'expulsion ont été engagées depuis 2021. Le taux de recouvrement des loyers (95 % en 2023) peut aujourd'hui être considéré comme satisfaisant.

5.4 La conservation du patrimoine confrontée à une contrainte budgétaire élevée

5.4.1 Un effort d'investissement insuffisant pour assurer le renouvellement du patrimoine

L'effort annuel d'amortissement consenti par la commune s'établit à 0,8 % en moyenne sur la période, pour un degré moyen d'amortissement cumulé des immobilisations de 13,4 %¹⁵. Dans ces conditions, le rythme moyen de renouvellement des immobilisations se maintient au-dessus de la barre des 100 ans. Si l'on inclut les immobilisations en cours, ce ratio est ramené à 66,6 années en moyenne, voire à 44 années en fin de période (cf. annexe n° 5). Il demeure toutefois encore supérieur à la durée de 30 ans habituellement considérée comme la norme pour les biens immeubles¹⁶.

Les biens meubles présentent le niveau d'usure le plus important. Le matériel de bureau et informatique est ainsi amorti à hauteur de 83,6 % en moyenne (cf. annexe n° 5). Le taux de vétusté du matériel roulant, qui comprend notamment le parc automobile, s'élève à 79 % en moyenne et il s'accroît dans le temps, signe d'une absence de renouvellement. La nécessité du remplacement de ces actifs s'imposera à la commune dans les prochaines années.

Les installations de voiries figurent elles aussi parmi les biens les plus frappés de vétusté (46,8 % en moyenne). Depuis 2020, la commune a engagé des travaux de renouvellement des canalisations de la régie des eaux en 2022 (0,76 M€ de dépenses) ainsi que des travaux d'assainissement portant sur 1,5 km de linéaire en 2023 (près de 2 M€ de dépenses). Malgré cet effort d'investissement ponctuel consenti avant le transfert des réseaux à l'intercommunalité en 2024, le niveau cumulé des dépenses d'équipement des deux régies (environ 3,7 M€) est inférieur au niveau d'usure des immobilisations, évalué par le montant de dotation nette aux amortissements (2 M€ pour l'eau et 2,3 M€ pour l'assainissement). Si la crise sanitaire de 2020-2021 peut en partie expliquer les retards d'investissement, elle n'en est pas la seule cause. Pour prendre l'exemple des travaux de mise en conformité du réseau d'assainissement rue de Vieux-Berquin, ceux-ci avaient été préconisés par les services de l'État dès 2014. L'étude hydraulique n'a cependant été commandée par la commune qu'en 2017. Après la remise du rapport d'étude en 2019, les marchés de travaux publics n'ont été passés qu'en 2021.

¹⁵ Le degré d'amortissement cumulé des immobilisations permet d'estimer la nécessité de leur renouvellement. Il correspond à l'état d'usure des équipements.

¹⁶ Le rythme apparent du renouvellement des immobilisations permet d'évaluer le nombre d'années nécessaires pour renouveler entièrement un type de biens. Le seuil indicatif de 30 ans, qui correspond approximativement au seuil des 3 % de l'actif immobilisé souvent retenu par les comptables publics, est suggéré comme un plafond à ne pas dépasser.

5.4.2 L'externalisation croissante de l'entretien courant

Dans ce contexte, la commune pare au plus pressé en veillant à assurer l'entretien et les réparations courantes du patrimoine. La quinzaine d'agents affectés au sein du service des bâtiments et des infrastructures et la quarantaine d'agents affectés aux espaces verts et à la propreté urbaine interviennent principalement sur les petites réparations, les travaux d'usure ou l'entretien des locaux (lors des renouvellements de bail d'habitation, par exemple). La chambre constate l'absence d'inscription au compte 72 « Production immobilisée » retraçant les travaux effectués en régie. Elle encourage la commune à valoriser ces travaux, ce qui lui permettra de les financer par l'emprunt le cas échéant.

Mais au-delà, les deux tiers des interventions sont confiés à des prestataires externes. Entre 2020 et 2024, les contrats concernés représentent ainsi 5,2 M€ (budget principal et budgets annexes « eau » et « assainissement » confondus). Près de la moitié (2,6 M€) concerne les travaux de maintenance, près d'un quart (1,3 M€) correspond aux réparations sur les bâtiments et une partie du reste (0,98 M€) relève de l'entretien des espaces verts.

La gestion et la maintenance de l'éclairage public de la commune sont quant à elles confiées à la société Ineo, titulaire d'un contrat de partenariat public privé conclu en 2012 pour une durée de 15 ans. L'expiration de ce contrat, en 2027, entraînera l'extinction des loyers (composés d'une part capital et d'une part intérêts), qui ont représenté une charge annuelle moyenne de 72 000 € pour la commune pendant la période contrôlée.

Les causes du recours croissant à l'externalisation sont multiples et dépassent le seul volet financier. En raison du vieillissement de la pyramide des âges, les agents municipaux ne peuvent plus intervenir sur certains types de travaux¹⁷. Par ailleurs, à la suite de départs en retraite ou de mutations d'agents, la commune ne dispose plus des compétences en interne pour effectuer des travaux très spécialisés.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La commune d'Hazebrouck possède un important patrimoine immobilier bâti et non bâti, hérité de l'histoire. Sa gestion administrative et technique est bien organisée, mais la commune gagnerait à formaliser davantage sa stratégie immobilière et à renforcer ses outils de suivi. Dans un contexte budgétaire tendu, elle consacre plus d'effort aux équipements nouveaux qu'au renouvellement de ses immobilisations, dont le vieillissement s'accroît, ce qui pourrait conduire à dégrader à terme, faute d'un effort d'investissement suffisant, l'état de son patrimoine.

*

* *

¹⁷ L'âge moyen des agents de la collectivité est de 48 ans (source : Rapport social unique 2023).



ANNEXES

Annexe n° 1. Suites données au précédent contrôle de la chambre (2018)	41
Annexe n° 2. Liste des budgets annexes de la commune (2020-2025).....	42
Annexe n° 3. Indicateurs de fiabilité des comptes	43
Annexe n° 4. Chiffres clés du patrimoine de la commune.....	48
Annexe n° 5. Indicateurs financiers du budget principal (2020-2024)	49

Annexe n° 1. Suites données au précédent contrôle de la chambre (2018)

		Mis en œuvre	Partiellement mis en œuvre	Non mis en œuvre	
RAPPELS AU DROIT	1	Établir l'inventaire physique des biens et vérifier sa concordance avec l'état de l'actif tenu par le comptable public, en conformité avec l'instruction budgétaire et comptable M14.			X
	2	Constater le transfert de la voirie d'intérêt communautaire à la communauté de communes de Flandre intérieure, par transfert du compte 21 « Immobilisations corporelles » au compte 24 « Immobilisations affectées, concédées, affermées ou mises à disposition », conformément à l'instruction M14.	X		
	3	Constater le transfert du compte 23 « Immobilisations en cours » au compte 21 « Immobilisations corporelles » à la date d'achèvement des immobilisations en cours, conformément à l'instruction M14.	X		
	4	Assurer la concordance de l'état de la dette au 31 décembre 2015 entre le compte de gestion et les états annexés au compte administratif, conformément au tome 2 de l'instruction M14.		X	
	5	Enrichir la note préalable au débat d'orientation budgétaire des engagements pluriannuels pour ce qui concerne les budgets annexes relatifs aux services des eaux et de l'assainissement, conformément à l'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales.	X		
	6	Mettre en œuvre des moyens de contrôle automatisé du temps de travail, conformément au décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002.			X
	7	Respecter la durée du temps de travail, conformément au décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.	X		
RECOMMANDATIONS	1	Réaliser un bilan de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures retenues à l'issue de l'audit organisationnel d'octobre 2014.		X	
	2	Engager une réflexion sur le niveau des redevances perçues par les services d'eau et d'assainissement.			X
	3	Améliorer le contenu de la prospective financière en l'étendant aux comptes annexes et en intégrant une dimension bilancielle pour connaître l'évolution et le niveau du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie en fin de période.		X	
	4	Présenter à l'assemblée délibérante un schéma pluriannuel de recrutement.			X
	5	Renforcer les mesures de lutte contre l'absentéisme des agents municipaux.	X		

Annexe n° 2. Liste des budgets annexes de la commune (2020-2025)

Les budgets annexes clôturés pendant la période de contrôle

« Vente de caveaux » (budget annexe clôturé le 31 décembre 2020) : construction et vente de caveaux funéraires exploités en régie.

« Régie municipale des eaux » (budget annexe clôturé par délibération du 19 mars 2025) : exploitation en régie des activités de captage de l'eau, de potabilisation et de distribution. Compétence transférée à la communauté d'agglomération Cœur de Flandre le 31 décembre 2023. Devenu au 1^{er} janvier 2024 le budget annexe « Eau – gestion déléguée » pour exploiter l'activité au titre de la convention de délégation de la compétence eau conclue avec la communauté d'agglomération. La convention a été résiliée le 31 décembre 2024 par commun accord des parties.

« Service d'assainissement » (budget annexe clôturé par délibération du 3 avril 2024) : exploitation en régie des activités collectives de collecte, de transport et de traitement des eaux usées. Compétence transférée à la communauté d'agglomération Cœur de Flandre le 31 décembre 2023.

« Service d'assainissement non collectif » (budget annexe clôturé par délibération du 3 avril 2024) : exploitation en régie de l'activité de contrôle des installations privées d'évacuation des eaux usées. Compétence transférée à la communauté d'agglomération Cœur de Flandre le 31 décembre 2023.

Les budgets annexes toujours en vigueur

« Transport » : service de navette gratuite desservant le centre-ville à raison d'un aller-retour chaque demi-journée. Il a vocation à être clôturé lors de la mise en place du nouveau réseau de transport de la communauté d'agglomération, prévue en 2026.

« Bâtiment industriel et location » : locations immobilières soumises à la TVA. Il s'agit des immeubles occupés par une imprimerie (la Presse Flamande) et par le cinéma municipal « Arcs en Ciel ».

« Fondation Depoorter » : ce budget annexe retrace la gestion des biens immobiliers du lycée professionnel privé Depoorter.

Annexe n° 3. Indicateurs de fiabilité des comptes

Tableau n° 15 : Délais globaux de paiement du budget eau

En nombre de jours	2020	2021	2022	2023	2024
Délai de paiement de l'ordonnateur	NC	NC	23,59	44,5	46,2
Délai de paiement du comptable	NC	NC	7,16	6,84	10
Délai global de paiement			30,76	51,34	56,1

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents transmis par l'ordonnateur.

Tableau n° 16 : Délais globaux de paiement du budget assainissement

En nombre de jours	2020	2021	2022	2023	2024
Délai de paiement de l'ordonnateur	NC	NC	25,42	37,18	
Délai de paiement du comptable	NC	NC	12,05	12,88	
Délai global de paiement			37,47	50,05	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents transmis par l'ordonnateur.

Tableau n° 17 : Les taux d'exécution du budget principal

En €		2020	2021	2022	2023	2024	
Fonctionnement	Dépenses	Prévisions	26 653 402	25 829 599	26 971 635	25 836 861	36 092 933
		Réal.	24 293 810	24 378 059	26 450 382	25 373 898	34 801 574
		Taux de réalisation	91,1 %	94,4 %	98,1 %	98,2 %	96,4 %
	Recettes	Prévisions	25 341 861	25 459 692	27 119 231	26 949 466	27 000 435
		Réal.	25 395 414	25 560 709	27 671 041	27 281 147	26 976 072
		Taux de réalisation	100,2 %	100,4 %	102,0 %	101,2 %	99,9 %
Investissement (avec les restes à réaliser)	Dépenses	Prévisions	10 311 479	9 721 433	12 296 730	13 018 870	14 770 514
		Réal.	4 921 884	4 368 489	6 733 961	7 195 769*	7 191 204*
		Taux de réalisation	47,7 %	44,9 %	54,8 %	55,3 %*	48,7 %*
	Recettes	Prévisions	3 001 357	3 107 970	6 067 239	2 299 659	5 474 968
		Réal.	2 865 567	2 628 566	5 787 086	1 793 111	3 141 548
		Taux de réalisation	95,5 %	84,6 %	95,4 %	78,0 %	57,4 %
Investissement (sans les restes à réaliser)	Dépenses	Prévisions	10 311 479	9 721 433	12 296 730	13 018 870	14 770 514
		Réal.	3 675 358	3 038 146	2 971 949	4 265 779	5 787 215
		Taux de réalisation	35,6 %	31,3 %	24,2 %	32,8 %	39,2 %
	Recettes	Prévisions	3 001 357	3 107 970	6 067 239	2 299 659	5 474 968
		Réal.	935 462	954 020	5 276 001	882 215	852 206
		Taux de réalisation	31,2 %	30,7 %	87,0 %	38,4 %	15,6 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs. *Montants retraités en 2023 et 2024.

Tableau n° 18 : Taux d'exécution du budget eau en exploitation

En €	EXPLOITATION							
	RECETTES				DÉPENSES			
	Prévisions	Mandats	Rattachements	Taux R/P	Prévisions	Mandats	Rattachements	Taux R/P
2020	2 448 000	2 330 309		95,2 %	2 033 550	1 131 957	419 045	76,3 %
2021	2 514 710	2 474 182		98,4 %	1 963 050	1 141 050	446 280	80,9 %
2022	2 551 000	2 784 264		109,1 %	2 119 250	1 615 245	39 679	78,1 %
2023	2 657 000	2 596 948		97,7 %	2 134 200	1 341 216	0	62,8 %
2024	1 234 400	438 982		35,6 %	1 234 400	438 982	0	35,6 %
	MOYENNE			87,2 %	MOYENNE			66,7 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs.

Tableau n° 19 : Taux d'exécution du budget eau en investissement

En €	INVESTISSEMENT									
	RECETTES				DÉPENSES					
	Prévisions	Exécution	RAR	Taux R/P	Prévisions	Exécution	RAR	Taux R/P (hors RAR)	Taux R/P (avec RAR)	
2020	50 000	0		0,0 %	3 329 167	315 048	142 112	9,5 %	13,7 %	
2021	0	0			3 880 635	314 688	313 780	8,1 %	16,2 %	
2022	1 000 000	0		0,0 %	5 332 890	904 167	350 720	17,0 %	23,5 %	
2023	0	0			4 649 113	578 194	0	12,4 %	12,4 %	
2024	2 918 100	601 586		20,6 %	2 918 100	601 586	0	20,6 %	20,6 %	
	MOYENNE			6,9 %	MOYENNE			13,5 %	17,3 %	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs.

Tableau n° 20 : Taux d'exécution du budget assainissement en exploitation

En €	EXPLOITATION							
	RECETTES				DÉPENSES			
	Prévisions	Exécution	Rattachements	Taux R/P	Prévisions	Exécution	Rattachements	Taux R/P
2020	2 365 000	2 283 890		96,6 %	2 005 110	811 794	427 128	61,8 %
2021	2 393 318	2 412 807		100,8 %	1 869 900	926 195	320 522	66,7 %
2022	2 372 350	2 569 249		108,3 %	2 015 290	1 193 253	301 728	74,2 %
2023	2 409 000	2 615 769		108,6 %	1 888 870	949 927	0	50,3 %
	MOYENNE			103,6 %	MOYENNE			63,2 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs.

Tableau n° 21 : Taux d'exécution du budget assainissement en investissement

En €	INVESTISSEMENT									
	RECETTES					DÉPENSES				
	Prévisions	Mandats	RAR	Taux R/P (hors RAR)	Taux R/P (avec RAR)	Prévisions	Mandats	RAR	Taux R/P (hors RAR)	Taux R/P (avec RAR)
2020	408 751	268 751		65,7 %	65,7 %	4 236 053	651 641	0	15,4 %	15,4 %
2021	1 307 777	307 777	1 000 000	23,5 %	100,0 %	5 653 306	608 022	327 464	10,8 %	16,5 %
2022	2 307 777	1 000 000		43,3 %	43,3 %	7 352 792	850 048	2 154 763	11,6 %	40,9 %
2023	2 830 505	2 011 505		71,1 %	71,1 %	7 251 305	2 656 606	0	36,6 %	36,6 %
	MOYENNE			50,9 %	70,0 %	MOYENNE			18,6 %	27,4 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs.

Tableau n° 22 : Comparaison de l'inventaire avec l'état de l'actif au 31 décembre 2024

Comptes	Inventaire comptable		État de l'actif		Différence entre la VB de l'inventaire et la VB de l'actif
	Valeur brute	VNC	Valeur brute	VNC	
Immobilisations incorporelles (ch. 20)	2 296 254	919 225	2 300 469	971 678	4 215
Immobilisations corporelles (ch. 21)	111 767 078	94 693 554	111 633 861	88 955 768	- 133 217
Immobilisation en cours (ch. 23)	4 514 128	4 470 054	4 762 871	4 762 870	248 743
Immobilisations affectées (ch. 24)	54 359 551	54 359 551	54 359 551	54 359 550	-
Participations et créances rattachées à des participations (ch. 26)	34 401	34 401	83 021	83 021	48 620
Autres immobilisations financières (ch 27)	4 538	4 538	4 538	4 538	-
Total	172 975 950	154 481 322	173 144 311	149 137 425	168 361

Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'inventaire comptable de la commune et de l'état de l'actif.

Tableau n° 23 : Intégration des immobilisations en cours aux comptes 21 du budget principal

Immobilisations en cours	2020	2021	2022	2023	2024
Immobilisations corporelles en cours - Solde (A)	326 264	499 897	762 026	2 364 517	4 590 993
Immobilisations corporelles en cours - Flux (B)	1 107 326	398 087	843 252	1 602 491	2 226 476
Travaux en régie-immobilisations corporelles (C)	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles - Solde (D)	108 733 011	109 740 920	110 685 830	111 023 919	111 641 571
Solde des immo en cours/Dépenses d'équipement de l'année	0,19	0,39	0,53	0,86	1,54
Flux des immo en cours/Solde des immo en cours [(B) / (A)]	3,39	0,80	1,11	0,68	0,49
Solde des immo en cours/Solde des immo corporelles [(A) / (D)]	0,3 %	0,5 %	0,7 %	2,1 %	4,1 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

Tableau n° 24 : Amortissement des immobilisations du budget principal

Amortissements	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation aux amortissements des immobilisations (6811)	1 244 612	1 302 307	1 308 722	1 368 338	0
Amortissement des immobilisations (28)	1 244 612	1 302 307	1 308 722	1 368 338	0
Écart	0	0	0	0	0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

Tableau n° 25 : Amortissements des immobilisations du budget eau

Amortissements	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation aux amortissements des immobilisations (6811)	511 397	500 139	514 404	489 604	0
Amortissement des immobilisations (28)	511 397	500 139	514 404	489 604	0
Écart	0	0	0	0	0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

Tableau n° 26 : Amortissement des immobilisations du budget assainissement

Amortissements	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation aux amortissements des immobilisations (6811)	693 336	672 255	668 767	681 637	0
Amortissement des immobilisations (28)	693 336	672 255	668 767	681 637	0
Écart	0	0	0	0	0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

Tableau n° 27 : Apurement des comptes d'attentes et d'imputation provisoire du budget principal (2020-2024)

Opérations à classer ou à régulariser	2020	2021	2022	2023	2024
Recettes à classer ou à régulariser	8 558	10 834	3 101 120	56 652	1 494 365
Produits de gestion	23 414 825	24 285 202	26 085 699	25 739 573	23 908 336
Recettes à classer ou régulariser en % des produits de gestion	0,0 %	0,0 %	11,9 %	0,2 %	6,3 %
Dépenses à classer ou à régulariser	2 324	50	615	0	1 858
Charges de gestion	22 516 671	22 724 460	24 783 891	23 452 342	30 995 342
Dépenses à classer ou à régulariser en % des charges de gestion	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

Tableau n° 28 : Comparaison d'indicateurs financiers entre la commune d'Hazebrouck et les autres communes de 20 000 à 49 999 habitants de la région Haut-de-France

En € / habitant	2020	2021	2022	2023	Moyenne	Evol.
Impôts locaux						
Hazebrouck	512	537	599	584	558	2,2 %
Communes de la strate	796	811	834	879	830	1,0 %
Fiscalité reversée						
Hazebrouck	239	241	280	234	248	1,0 %
Communes de la strate	257	259	258	261	259	0,2 %
DGF						
Hazebrouck	309	313	315	315	313	0,3 %
Communes de la strate	330	334	339	343	337	0,5 %
Charges de personnel						
Hazebrouck	539	573	597	604	578	1,8 %
Communes de la strate	729	745	773	792	760	1,0 %
Subventions aux associations						
Hazebrouck	69	71	70	68	69	0,1 %
Communes de la strate	56	56	56	58	56	0,2 %
Capacité d'autofinancement						
Hazebrouck	22	55	46	84	52	24,4 %
Communes de la strate	212	216	199	229	214	0,3 %
Encours de la dette						
Hazebrouck	591	515	650	582	584	- 0,3 %
Communes de la strate	969	929	943	926	942	- 0,7 %
Produits de cessions encaissées						
Hazebrouck	21	0	11	7	10	- 16,7 %
Communes de la strate	19	44	11	25	25	7,4 %
Dépenses d'équipement						
Hazebrouck	80	58	66	126	83	0,9 %
Communes de la strate	244	281	325	334	296	4,9 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la DDFIP– Data OFGL. Comparaison réalisée sur la strate des communes de 20 000 à 49 000 habitants de la région Hauts-de-France. Les données de l'exercice 2024 ne sont pas encore disponibles.

Annexe n° 4. Chiffres clés du patrimoine de la commune

Tableau n° 29 : Immeubles de la commune d'Hazebrouck au 31 décembre 2023

	Nombre de bâtiments	Superficie (en m ²)
Propriétés de la commune utilisées par les services	13	20 136
Propriétés de la commune louées ou mises à disposition	177	121 698
<i>dont logements loués à des particuliers</i>	86	-
<i>dont garages loués à des particuliers</i>	22	-
<i>dont convention de mise à disposition, bail commercial ou BEA</i>	43	-
<i>dont locaux inoccupés</i>	14	-
<i>dont autres (lieux de culte, écoles, bibliothèque, bâtiments agricoles...)</i>	12	-
Total	190	141 833

Source : chambre régionale des comptes, à partir des deux listes des biens immobiliers de la commune.

Tableau n° 30 : Renouvellement des immobilisations (2020-2024)

	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
Effort annuel d'amortissement des immobilisations corporelles propres*	0,9 %	0,9 %	1,0 %	1,0 %	0,0 %	0,8 %
Degré d'amortissement cumulé des immobilisations corporelles propres	11,9 %	12,7 %	13,6 %	14,3 %	14,4 %	13,4 %
<i>dont installations de voiries</i>	40,6 %	44,5 %	48,0 %	50,9 %	50,2 %	46,8 %
<i>dont réseaux (voiries, eau, assainissement, câble, électricité)</i>	3,1 %	4,7 %	6,3 %	7,8 %	7,8 %	5,9 %
<i>dont constructions</i>	5,5 %	5,7 %	6,0 %	6,3 %	6,3 %	5,9 %
<i>dont, en particulier, immeubles de rapport</i>	14,8 %	15,7 %	16,7 %	17,8 %	17,8 %	16,6 %
<i>dont matériel et outillage</i>	72,2 %	69,3 %	72,6 %	73,2 %	71,8 %	71,8 %
<i>dont matériel de transport</i>	77,8 %	75,4 %	77,7 %	81,9 %	82,4 %	79,0 %
<i>dont mobilier, bureau, informatique</i>	82,0 %	82,8 %	86,2 %	85,0 %	81,9 %	83,6 %
Rythme apparent de renouvellement des immobilisations (en années)**	170,1	140,1	258,7	127,1	264,0	192,0
Rythme apparent de renouvellement des immobilisations, en cours compris (en années)	62,4	93,3	87,7	45,8	43,9	66,6

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion.

*Dotations aux amortissements / immobilisations.

**immo. brutes propres / inv. d'équipement de l'année.

COMMUNE D'HAZEBROUCK

Annexe n° 5. Indicateurs financiers du budget principal (2020-2024)

En €	2020	2021	2022	2023	2024	2024 (données retraitées)*
Budget principal						
Excédent brut de fonctionnement	898 153	1 560 743	1 301 809	2 287 231	- 7 700 612	1 885 165
CAF brute	474 293	1 197 650	1 001 314	1 843 033	- 8 175 316	1 410 461
Dépenses d'équipement	1 761 566	1 265 860	1 435 895	2 762 809	3 013 760	3 013 760
Dotation amortissement	1 244 612	1 302 307	1 308 722	1 368 338	1 375 140	1 375 140
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du FDR	- 1 809 767	- 886 476	3 538 211	- 1 387 315	- 12 750 825	- 3 165 048
Trésorerie nette	15 999 560	16 353 115	22 295 009	20 573 341	7 318 672	
En nbre de jours de charges courantes	254,65	258,74	324,39	314,26	80,36	
Encours de dette au 31 décembre	13 107 731	11 351 832	14 330 976	12 836 105	10 869 479	10 869 479
Nouveaux emprunts	0	0	4 500 000	0	0	0
Capacité de désendettement en année	28	9	14	7	- 1	7,7

*Montants 2024 retraités après neutralisation de la charge exceptionnelle de 9,5 M€ correspondant aux transferts des BA eau et assainissement

Tableau n° 31 : Évolution du fonds de roulement

En €	2020	2021	2022	2023	2024
Fonds de roulement net global	7 008 371	6 121 894	9 660 106	8 272 790	- 4 477 894
En nombre de jours de charges courantes	111,5	96,9	140,6	126,4	49,0
Besoin en fonds de roulement	- 8 991 189	- 10 231 220	- 12 634 904	- 12 300 550	- 11 796 566
=Trésorerie nette	15 999 560	16 353 115	22 295 009	20 573 341	7 318 672

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de gestion du budget principal.

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Annexe n° 6. Indicateurs financiers des budgets annexes Eau et Assainissement (2020-2024) en €

BA Eau	2020	2021	2022	2023	2024
Excédent brut d'exploitation	831 211	921 661	987 512	1 313 226	78 430
CAF brute	779 307	886 853	1 140 000	1 257 723	78 430
Dépenses d'équipement	182 599	177 707	762 467	431 545	0
Dotations amortissement	511 397	500 139	514 404	489 604	0
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du FDR	464 259	572 165	235 833	679 528	78 430
Trésorerie nette	3 408 579	4 030 157	4 008 720	4 087 447	4 376 742
<i>En nbre de jours de charges courantes</i>	<i>1 185,3</i>	<i>1 356,3</i>	<i>1 335,5</i>	<i>1 317,4</i>	<i>4 426,1</i>
Encours de dette au 31 décembre	1 421 250	1 284 269	1 142 569	995 920	995 920
Nouveaux emprunts	0	0	0	0	0
Capacité de désendettement en année	1,8	1,4	1,0	0,8	12,7
BA Assainissement	2020	2021	2022	2023	2024
Excédent brut d'exploitation	1 222 859	1 286 136	1 166 292	1 728 881	
CAF brute	1 045 366	1 166 090	1 089 848	1 668 265	
Dépenses d'équipement	65 818	8 000	214 598	1 996 022	
Dotations amortissement	693 336	672 255	668 767	681 637	
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du FDR	393 725	558 068	1 239 800	- 455 990	
Trésorerie nette	3 912 930	4 032 065	5 320 556	5 120 561	5 332 338
<i>En nbre de jours de charges courantes</i>	<i>1 454,0</i>	<i>1 389,3</i>	<i>1 554,8</i>	<i>1 991,2</i>	<i>0</i>
Encours de dette au 31 décembre	3 973 112	3 373 089	3 737 639	3 404 656	3 404 656
Nouveaux emprunts	0	0	1 000 000	327 600	0
Capacité de désendettement en année	3,8	2,9	3,4	2,0	0,0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes administratifs des budgets annexes de la commune.



RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

COMMUNE D'HAZEBROUCK

(Nord)

Exercices 2020 et suivants

1 réponse reçue :

- M. Valentin Belleval, maire de la commune d'Hazebrouck.

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs ».

HAZEBROUCK

La ville qui vous ressemble

Enregistrement CRC HDF
03/12/2025
N°704

Hazebrouck, le 25 novembre 2025

Monsieur Sylvain HUET
Président de section

Chambre Régionale des Comptes
Hôtel Dubois de Fosseux
14, rue du Marché au Filé
62012 ARRAS CEDEX

Direction Générale des Services
VB-BD-AB-2025-047

OBJET : réponse aux observations de la Chambre Régionale des Comptes

Chm Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance avec attention de vos conclusions dans le rapport que vous m'avez adressé.

Je souhaite saluer la qualité de ce travail, qui contribue à la transparence et à la responsabilité de l'action publique.

Lorsque les habitants nous ont confié les destinées de la commune, nous avons hérité d'une situation financière bloquée et dégradée : des comptes dans le rouge, des recettes insuffisantes, des dépenses gelées pour éviter le déficit tant en investissement, qu'en fonctionnement, et une absence totale de dynamique. Cette réalité menaçait la pérennité de notre ville.

Face à cela j'ai préféré le choix de l'action et de la responsabilité. J'ai posé un cadre clair, défini une stratégie et relancé une ambition pour notre territoire. Ainsi,

- Nous avons redonné un cadre et des moyens à nos agents pour engager une nouvelle dynamique.
- Nous avons maîtrisé la masse salariale sans dégrader le service public, en travaillant avec les agents et en renforçant certains dispositifs essentiels.
- Nous avons rétabli des marges de manœuvre pour investir, car il en allait de l'avenir de notre commune.
- Nous avons mobilisé les énergies et restauré la confiance des investisseurs et des partenaires financiers et institutionnels. La ville a pleinement joué son rôle de levier de développement.

Ces décisions n'ont pas été simples, mais elles étaient nécessaires. Elles traduisent une volonté politique forte : celle de redonner à notre ville les moyens de ses ambitions.

J'ai voulu d'abord libérer les énergies, ceci avant de renforcer le contrôle interne de notre chaîne comptable.



HAZEBROUCK

La ville qui vous ressemble



Envoyé en préfecture le 01/06/2026

Reçu en préfecture le 01/06/2026

Publié le

ID : 059-215902958-20260520-2026__075-AR



Néanmoins, tout n'est pas réglé, et les chantiers restent nombreux. Nous sommes parfois contraints par des décisions extérieures : comme vous le soulignez, la baisse de la masse salariale a permis d'absorber de nouvelles contraintes imposées par exemple.

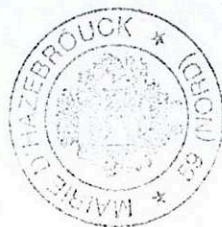
C'est un parti pris nécessaire pour mobiliser chacun des agents et réussir ce challenge. Et force est de constater que les résultats sont là. A titre d'exemple, en 2025, le délai moyen de paiement est de 30,8 jours, et il a été inférieur à 30 jours pendant cinq mois sur dix, dont les quatre derniers. Les mesures engagées portent leurs fruits.

J'assume pleinement le cap que je nous ai fixé : concilier rigueur financière et projet politique.

Car mon mandat ne peut se limiter à gérer. Je me dois de préparer l'avenir, de garantir la qualité des services publics et de soutenir l'attractivité de notre territoire.

Je salue à nouveau le travail des magistrats et des équipes de la Chambre Régionale des Hauts de France pour leur analyse et réaffirme notre engagement à poursuivre les efforts entrepris depuis 5 ans, dans l'intérêt général et au service des habitants.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



**Le Maire,
Vice-Président du Conseil Départemental
du Nord,**

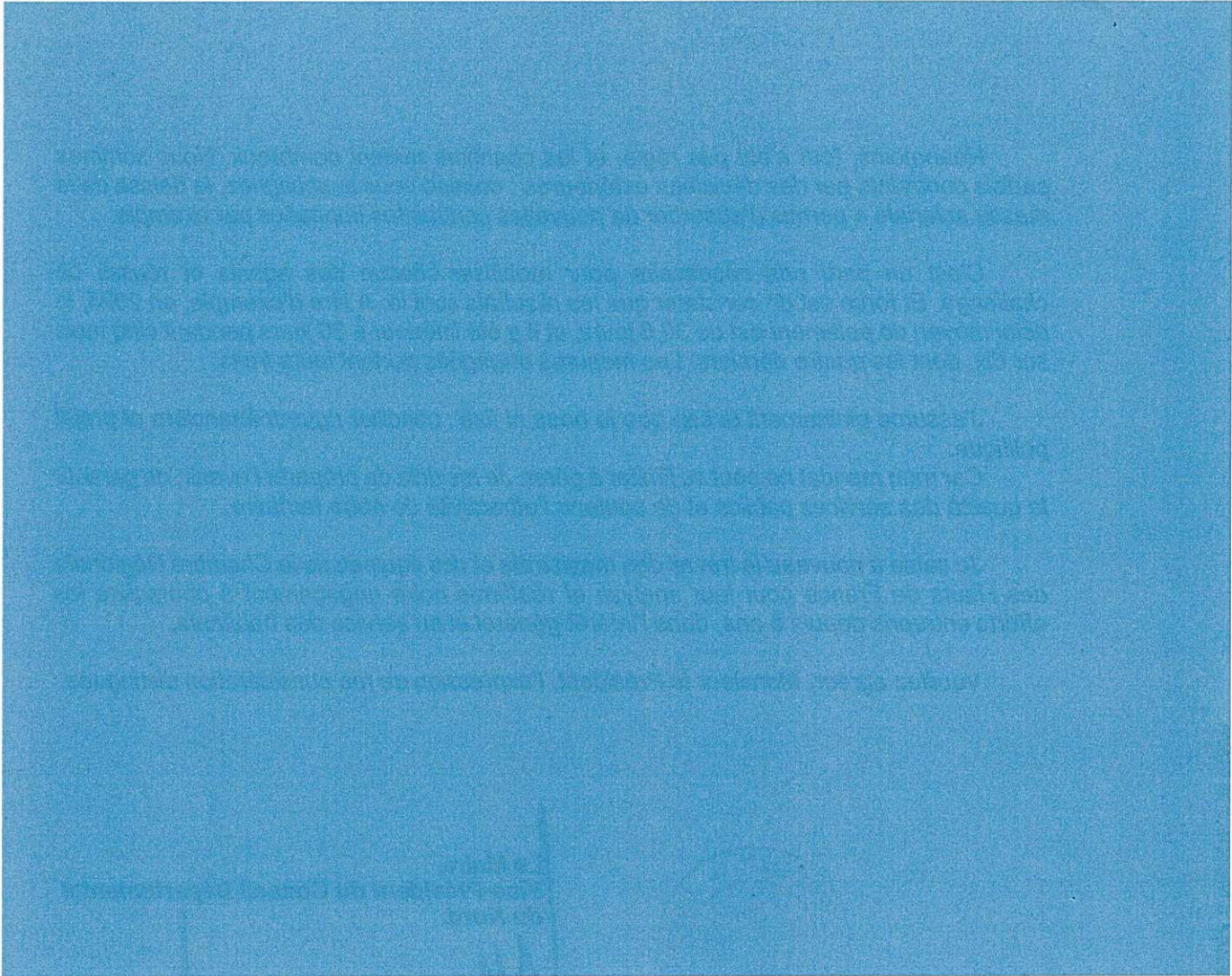
Valentin BELLEVAL

Toute correspondance doit être adressée à Monsieur le Maire





Envoyé en préfecture le 01/06/2026
Reçu en préfecture le 01/06/2026
Publié le
ID : 059-215902958-20260520-2026__075-AR



Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14, rue du Marché au Filé – 62012 Arras cedex

Adresse mél. : hautsdefrance@ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France>