

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL COMMUNAUTAIRE

L'an deux mil vingt et un, le 1^{er} juillet à 18h00, le Conseil Communautaire, légalement convoqué, s'est réuni à la Halle des 5 fontaines à DELLE, sous la présidence de Monsieur Christian RAYOT, Président.

Étaient présents : Monsieur Christian RAYOT, Président, et Mesdames et Messieurs, Jacques ALEXANDRE, Martine BENJAMAA, Thomas BIETRY, Anissa BRIKH, Bernard CERF, Catherine CREPIN, Monique DINET, Patrice DUMORTIER, Jean-Jacques DUPREZ, Imann EL MOUSSAFER, Gérard FESSELET, Vincent FREARD, Daniel FRERY, Fatima KHELIFI, Sandrine LARCHER, Jean LOCATELLI, Thierry MARCJAN, Anaïs MONNIER, Claude MONNIER, Robert NATALE, Emmanuelle PALMA GERARD, Cédric PERRIN, Nicolas PETERLINI, Fabrice PETITJEAN, Sophie PHILIPPE, Florence PFHURTER, Annick PRENAT, Jean RACINE, Lionel ROY, Dominique TRELA, Françoise THOMAS, Pierre VALLAT **membres titulaires**, Hervé FRACHISSE et Hubert REINICHE **membres suppléants**.

Étaient excusés : Mesdames et messieurs Lounès ABDOUN SONTOT, Chantal BEQUILLARD, Daniel BOUR, Catherine CLAYEUX, Gilles COURGEY, Roland DAMOTTE, Christian GAILLARD, Sophie GUYON, Hamid HAMLIL, Jean-Louis HOTTLET, Gilles PERRIN, Virginie REY, Frédéric ROUSSE, Anne-Catherine STEINER-BOBILLIER, Jean Michel TALON, Jérôme TOURNU, et Bernard VIATTE.

Avaient donné pouvoir : Daniel BOUR à Robert NATALE, Hamid HAMLIL à Anaïs MONNIER, Frédéric ROUSSE à Françoise THOMAS, Jean-Louis HOTTLET à Hubert REINICHE, Gilles COURGEY et Chantal BEQUILLARD à Thomas BIETRY, Jean-Michel TALON à Christian RAYOT, Bernard VIATTE à Hervé FRACHISSE.

Date de convocation	Date d'affichage	Nombre de conseillers	
Le 21 juin 2021	Le 21 juin 2021	En exercice	50
		Présents	35
		Votants	41

Le secrétaire de séance est désigné parmi les membres titulaires présents, Jean RACINE est désigné.

2021-05-12 Restructuration Site Isola France

Rapporteur : Christian RAYOT

Vu la délibération 2021-03-18 relative à la création d'un budget annexe UDD,

I Considérations générales

Lors de la réunion du Conseil communautaire du 8 avril dernier, l'assemblée a décidé de la création d'un budget annexe dédié à la restructuration de l'ancien site d'U.D.D. à Delle, et de l'assujettissement des opérations relatives à la T.V.A., ayant été précisé qu'un rapport détaillé serait présenté sur ce dossier en temps utile.

Le site d'U.D.D. a été créé il y a plus d'un siècle. Repris après la Grande Guerre par les Usines diélectriques de Delle, il a connu un fort développement jusque dans les années 1970, regroupant plus de 800 emplois, dans le cadre d'U.D.D.-F.I.M., regroupant les Usines diélectriques de Delle et le Fil isolé moderne, les deux principales entreprises delloises travaillant dans le domaine des fournitures liées à l'électricité, la première à travers la production d'isolants, la seconde dans celle de fils.

La reprise par Von Roll a marqué une étape importante dans la vie de ces deux sites, et a été progressivement à l'origine de leur déclin. La prédominance accordée à une gestion purement financière, l'absence de véritable politique industrielle du groupe ont conduit, hormis les périodes lors desquelles des directions locales fortes ont su s'imposer, à des difficultés financières, qui ont conduit systématiquement non pas à des mesures de réorganisation et de mise en œuvre de nouvelles stratégies, mais à des démantèlements successifs. L'absence d'investissements significatifs a par ailleurs aggravé ces problèmes, qui ont fini, après plusieurs plans sociaux, par déboucher sur un redressement judiciaire. La qualité des produits et les savoir-faire industriels capitalisés par les salariés ont fort heureusement débouché sur des reprises, et non sur les démantèlements qui étaient redoutés.

En ce qui concerne l'ancien site d'U.D.D., situé faubourg de Belfort à Delle, spécialisé dans la production d'isolants, la reprise a été effectuée par un cadre de l'entreprise, et a donné naissance à Isola France, avec la reprise d'une quarantaine de salariés, sur la base d'un plan d'affaires s'appuyant sur les compétences reconnues de l'entreprise et la confiance de ses clients, mais aussi sur un programme de développement permettant, à trois ans, de renouer avec une rentabilité durable, base d'un retour à la croissance. Une augmentation du chiffre d'affaire de 50% sur cette durée est escomptée.

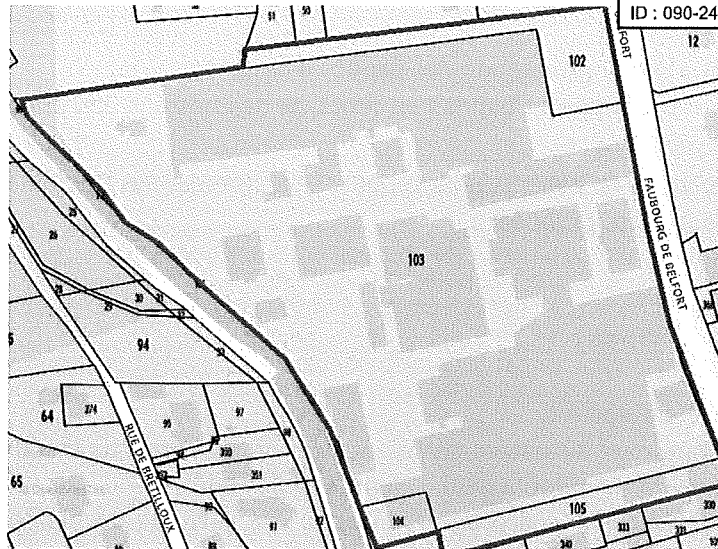
Les premiers mois qui ont suivi cette reprise ont été consacrés à la séparation concrète d'Isola France de Von Roll, avec la création des fonctions support indispensables, mais aussi à la préparation d'une réorganisation complète du site de production en vue d'une rationalisation de la production et de la réduction des coûts fixes, basée sur la méthode du *lean*. Cette phase d'études est désormais bien engagée, et permet de voir clair sur la restructuration à opérer.

Dès avant la reprise, des contacts ont été noués avec la Communauté de communes, afin d'examiner dans quelles conditions celle-ci pourrait participer à la redynamisation de ce site placé au cœur de Delle. Notre collectivité a comme compétence centrale le développement économique, en particulier dans sa dimension immobilière, et a au fil des années construit une réelle compétence en la matière, dans un premier temps à travers la reprise de l'ancien site d'Amstutz, aujourd'hui occupé par le site de Delle 2 de LISI Automotive, ensuite à travers la concession du site des Forges, puis à travers la SEM Sud-Développement, qui poursuit la restructuration des Forges de Grandvillars et a porté celle du site de LISI Delle 1. La Communauté de communes est ainsi considérée aujourd'hui comme un acteur majeur en la matière.

La restructuration de ce site avait été étudiée dès la création de la SEM, et plusieurs études ont été menées au fil du temps, qui n'avaient jamais été suivies de décisions de la part du groupe Von Roll. Ces études ont toutefois permis d'avoir une bonne connaissance du site d'U.D.D. et de ses enjeux.

II Principes généraux de restructuration du site

Le site d'Isola France a été édifié au fil du temps, et comprend un ensemble considérable de bâtiments, pour la plupart hors d'âge, comme le montre l'extrait suivant du plan cadastral de Delle :



Le site est ainsi compris entre, à l'est, le faubourg de Belfort, face aux Dominicaines, à l'ouest l'Allaine. A la différence des autres sites industriels de Delle, placés à l'est de l'ancienne R.N. 19, il a été construit, pour une large part, dans l'ancien lit majeur de l'Allaine, qui a été pour ce faire largement remblayé au fil du temps, conduisant ainsi à corseter l'Allaine, certains éléments venant même en surplomb au-dessus de celle-ci. Quelques lanières innocuées ont d'ailleurs été cédées à notre collectivité dans le cadre du projet en cours de réhabilitation de la rivière afin de desserrer son lit. Au sud, le site est en contact direct avec l'ancienne trame bâtie de la ville de Delle, telle qu'elle était au début du 20^e siècle ; au nord, il borde plusieurs villas. L'insertion du site dans le tissu urbain est ainsi totale, et ce facteur a été celui qui a limité l'expansion des usines, d'où la densité d'un bâti qui s'est constitué au fil du temps.

En l'absence de toute restructuration lors des décennies écoulées, l'entreprise occupe actuellement une large partie de ces bâtiments, qui sont pour la plupart sous-utilisés, ce qui conduit à devoir entretenir et chauffer des surfaces considérables, avec des coûts fixes qui enlèvent toute rentabilité. On peut ainsi distinguer, sur le plan ci-dessous, les éléments suivants, qui correspondent aux fonctions existantes ou qui ont existé jusqu'à une date très récente, comme l'usage :



- en 1 : siège social, sur trois niveaux ; abritait l'ensemble des fonctions de siège d'U.D.D. ;
- en 2 : barre de bureaux, sur deux niveaux ; fonctions administratives et R&D ;
- en 3 : production des vernis, chimie, R&D ;
- en 4 : bâtiment des presses, production des plaques d'isolants ;

- en 5 : bâtiment SECO : production des bandes d'isolants ;
- en 6 : usinage des plaques et bandes en fonction des besoins des clients ; supprimé lors du dernier plan « social » ;
- en 7 : stocks internes de plaques pour réponse aux commandes immédiates ;
- en 8 : stockage matière première ;
- en 9 : expéditions ;
- en 10 : maintenance ;
- en 11 : lavage des cuves ;
- en 12 : chaufferies ;
- en 13 : comité d'entreprises.

A cela s'ajoutent de nombreux bâtiments abandonnés au fil de l'arrêt de certaines productions, dont le bloc de grande hauteur venant donner sur le faubourg de Belfort.

L'ensemble des bâtiments encore en usage représente des surfaces de plus de 20 000 m², et sont totalement surdimensionnés par rapport aux besoins réels, et cette situation est avant tout le résultat d'une absence de toute rationalisation de ce site durant des années, avec les conséquences que l'on peut imaginer en termes de coûts, en particulier sur des bâtiments qui sont, pour la plupart, des passoires énergétiques.

L'enjeu est donc de pouvoir réduire de façon considérable les surfaces, avec un objectif simple, concentrer sur un seul bâtiment l'ensemble des fonctions, dans un souci de rationalisation, mais aussi de cohésion d'ensemble, afin de mettre fin à une situation où les effectifs de l'entreprise sont séparés en trois sous-ensembles qui communiquent peu, les administratifs et les occupants des deux bâtiments nord et sud. A cet égard, une seule solution est envisageable, le bâtiment au nord du site n'offrant pas des surfaces suffisantes, et ne disposant que de très faibles espaces tertiaires : le bâtiment situé au sud du site, qui présente plusieurs caractéristiques intéressantes :

- il rassemble l'essentiel des presses, qui sont les éléments dont le déplacement, compte tenu de leur masse et des impératifs en matière de génie civil, est le plus compliqué ;
- il dispose d'une barre de bureaux qui est suffisante pour accueillir les fonctions tertiaires ;
- il rassemble les bâtiments les plus récents du site, même si une partie est en piètre état et si aucune isolation correcte n'existe ;
- la trame permet d'accueillir les machines du SECO, qui présentent la caractéristique d'occuper une très grande longueur.

La restructuration de cette partie sera présentée dans la partie IV ci-dessous, où seront étudiés les travaux à mener pour rendre cet ensemble fonctionnel.

Ce regroupement opéré, les deux tiers environ du site seront alors inoccupés, et se posera la question de leur conversion. Plusieurs éléments doivent être pris en considération :

- hormis le bâtiment du siège (1) et le bâtiment de stockage le plus récent, l'ensemble des bâtiments présents sur la partie centrale du site, entre le siège et l'Allaine, sont hors d'âge et n'offrent aucune perspective de réhabilitation ; ils ne présentent par ailleurs aucune valeur patrimoniale ; en bordure de l'Allaine, plusieurs bâtiments accueillent les différentes générations de chaudières qui ont permis de produire à la fois le chauffage et l'eau surchauffée nécessaire au process industriel ; la seule éventualité est donc la démolition ;
- sur la partie nord du site, le bâtiment élevé n'offre aucune perspective de réutilisation quelconque, y compris la barre adjacente au sud, où les hauteurs sous-plafond sont trop faibles pour une utilisation ; la démolition s'impose donc ; il en va de même du bâtiment qui abrite actuellement la maintenance, presque à l'état de ruine ;
- le bâtiment du SECO représente une surface importante et n'est pas très ancien ; toutefois, sa toiture serait intégralement à refaire, la charpente elle-même est légère et présente