

Transition énergétique appliquée aux bâtiments
de la Ville de Lancy et de la Fondation
communale immobilière de Lancy

Rapport n°197

27 juin 2025

AUDIT DE PERFORMANCE

Au service d'une action publique performante



La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la légalité des activités et la régularité des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La Cour des comptes peut également évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

Le champ d'application des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- l'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- les institutions cantonales de droit public ;
- les entités subventionnées ;
- les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- le secrétariat général du Grand Conseil ;
- l'administration du pouvoir judiciaire ;
- les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus publics : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un rapport annuel comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90 | info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch

Synthèse

Contexte général

La transition énergétique est un processus essentiel pour lutter contre le réchauffement climatique et atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. Les bâtiments sont grandement concernés par cet objectif, dès lors qu'ils sont responsables de presque un tiers des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur le territoire suisse.

La Cour a réalisé, en 2021 et 2023, deux missions portant sur la gestion de la transition énergétique des bâtiments de l'État de Genève (rapport n°169) et des établissements publics autonomes (rapport n°179). Les résultats ont démontré que des projets de transition énergétique sont initiés, mais que leur gestion manque de méthode. Les propriétaires peinent généralement à mesurer l'impact des travaux futurs sur la réduction des émissions de GES.

Dans ce prolongement, la Cour a décidé de s'intéresser à un périmètre qui n'était pas couvert par ses précédentes missions : les parcs immobiliers des communes. Afin d'aborder ce sujet de manière concrète au travers d'une « étude de cas », la Cour a examiné la démarche de transition énergétique de la Ville de Lancy. Cette commune a pris des engagements forts en matière de protection du climat. Elle s'est dotée de son propre plan climat et a obtenu le label Cité de l'énergie Gold¹. Sa volonté d'exemplarité représente une opportunité pour la Cour d'identifier de bonnes pratiques utiles aux autres communes genevoises. La Fondation communale immobilière de Lancy (FCIL), créée par le Conseil municipal de la Ville de Lancy et détentrice d'un parc immobilier de près de 700 logements, a également été intégrée au périmètre de la mission.

Problématique et objectifs de l'audit

L'objectif général de cet audit a été de s'assurer qu'une gestion adéquate du projet de transition énergétique est mise en œuvre au sein de la Ville de Lancy et de la FCIL. Pour répondre à cet objectif, la Cour a traité les questions d'audit suivantes :

- La Ville de Lancy et la FCIL ont-elles formalisé un projet de transition énergétique de leur parc immobilier qui soit conforme aux objectifs cantonaux et se sont-elles organisées pour pouvoir le mettre en œuvre (dimensions stratégique et organisationnelle) ?
- La Ville de Lancy et la FCIL pilotent-elles leur projet de transition énergétique de manière adéquate (dimension opérationnelle) ?

¹ Pour en savoir plus : <https://www.energiestadt.ch/fr/a-propos-du-label-cite-de-lenergie/devenir-cite-de-lenergie/devenir-cite-de-lenergie-gold-132.html>.

Appréciation générale

La Cour constate positivement que la Ville de Lancy a initié avec sérieux la transition énergétique de son parc immobilier. Néanmoins, plusieurs faiblesses doivent être corrigées afin que la Ville de Lancy mène son projet de transition énergétique avec succès et affirme son exemplarité en la matière.

Principalement, près d'un quart du parc immobilier communal n'est pas pris en compte par la Ville de Lancy. En effet, les bâtiments de la FCIL, représentant une surface d'environ 60'000 m², ne sont intégrés ni au plan climat de la Ville ni à sa stratégie énergétique.

De plus, le service des travaux et de l'énergie (STE) de la Ville n'a pas analysé dans quelle mesure la mise en œuvre de sa stratégie énergétique permettra de réduire les émissions de GES et d'atteindre (ou non) l'objectif du plan climat (-60% d'émissions de GES d'ici à 2030). Le plan d'action élaboré par le STE s'arrête en 2028, alors que le projet de transition énergétique des bâtiments de la Ville de Lancy, estimé à 277 millions F par le STE, nécessite une vision à plus long terme et la mise en place d'un pilotage robuste.

Principaux constats

Constat général

Il n'y a pas de démarche de transition énergétique commune entre la Ville de Lancy et de la FCIL

La FCIL n'est intégrée ni au plan climat de la Ville ni à sa stratégie énergétique. Les synergies entre les deux entités sont en outre peu développées. Par exemple, la Ville se dote d'un outil informatique prometteur pour gérer ses bâtiments, sans qu'il soit prévu de le partager avec la fondation immobilière.

Constats relatifs à la Ville de Lancy

Des intentions fortes et une démarche initiée en matière de transition énergétique

La Ville de Lancy s'est dotée en avril 2024 d'un plan climat (PCL) fixant des objectifs ambitieux aux horizons 2030 et 2050, alignés sur ceux du canton. Elle a lancé plusieurs projets d'envergure pour optimiser et rénover ses bâtiments. Le STE, qui est l'acteur clé de la transition énergétique des bâtiments de la Ville, sera prochainement renforcé par des ressources humaines et informatiques supplémentaires.

La stratégie énergétique manque de cohérence par rapport aux objectifs climatiques de la Ville et du canton

Pour concrétiser le PCL, le STE a élaboré un projet de stratégie énergétique comprenant plusieurs objectifs à 2030. Il n'a toutefois pas estimé les économies qui seront réalisées d'ici à 2030, en matière d'émissions de GES, par la mise en œuvre de cette stratégie. De plus, selon les projections du STE, cette stratégie ne permettra pas d'atteindre les objectifs de la politique énergétique cantonale, comme celui d'un IDC² moyen inférieur à 350 MJ/m².an.

² L'indice de dépense de chaleur (IDC) est un indicateur de la consommation d'énergie d'un bâtiment pour couvrir ses besoins de chaleur (chauffage et eau chaude sanitaire).

Le plan d'action ne couvre pas une période suffisante

Le plan d'action global et chiffré en matière de transition énergétique ne couvre que la période allant de 2025 à 2028. Celui-ci ne permet donc pas de démontrer la capacité de la Ville de Lancy à atteindre ses objectifs sur le moyen terme (2030) et le long terme (2040 et 2050).

Les données sur les bâtiments présentent des lacunes

Certaines données sur les bâtiments sont erronées ou manquantes. Un nouvel outil informatique va prochainement remplacer la base de données actuelle (gérée manuellement), ce qui devrait contribuer à réduire les risques d'erreurs de saisies. Toutefois l'outil ne sera vraiment efficace que s'il est alimenté par des données correctes.

Certains aspects relevant de la gestion de projet font défaut ou ne sont pas clairement définis

La démarche de transition énergétique n'est pas soutenue par une stratégie de financement pluriannuel ni par une gestion des risques. Par ailleurs, certains rôles et responsabilités des services impliqués manquent de clarté, tandis que les modalités de pilotage et de suivi de la démarche restent à préciser.

Constat relatif à la FCIL

Une démarche de transition énergétique sommaire

Malgré certaines initiatives intéressantes, comme la création d'un groupe de travail, la démarche de la FCIL est peu développée. Par exemple, la fondation n'a pas formulé d'objectif en matière de transition énergétique et ne dispose pas d'une planification détaillée des travaux à réaliser dans les années à venir.

Axes d'amélioration proposés

La Cour adresse à la Ville de Lancy huit recommandations qui sont regroupées selon trois domaines.

Stratégie et gouvernance

La transition énergétique des bâtiments doit reposer sur un socle cohérent et robuste. Pour ce faire, la Ville de Lancy doit :

- Intégrer les bâtiments de la FCIL à son projet de transition énergétique ;
- Se fixer des objectifs de transition énergétique alignés aux objectifs de son plan climat et de la politique énergétique cantonale ;
- Clarifier les rôles et responsabilités des différents services impliqués dans la transition énergétique ;
- Élaborer une stratégie pour financer l'ensemble des coûts estimés pour la réalisation de la transition énergétique.

Planification et mise en œuvre

En premier lieu, la Cour recommande au STE de recueillir les données manquantes sur les bâtiments et vérifier les bases de données existantes. Le STE pourra ensuite élaborer une planification a minima jusqu'en 2030. Celle-ci détaillera l'ensemble des travaux à réaliser, notamment en lien avec le programme de rénovation des bâtiments, les coûts engendrés et les délais envisagés (calendrier).

Pilotage et amélioration continue

L'adaptation et l'amélioration de la démarche de transition énergétique dans le temps impliquent un certain nombre d'actions. Parmi elles, la Cour recommande ainsi au STE de mettre en place un dispositif de gestion des risques et de spécifier les modalités de pilotage de la transition énergétique.

Communication aux autres communes genevoises

La Cour a également adressé un courrier à l'Association des communes genevoise (ACG) pour partager avec elle, et plus largement avec l'ensemble des communes genevoises, les enseignements à tirer de cette mission. Ces enseignements sont de nature à constituer des lignes directrices qui devraient permettre aux communes de mener à bien la transition énergétique de leurs bâtiments.

Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations :	8	Niveau de priorité ³ :	
- Acceptées :	8	Très élevée	3
		Élevée	4
- Refusées :	0	Moyenne	1
		Faible	0

Les huit recommandations adressées aux audités ont été acceptées.

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Soutenir la transition énergétique des fondations communales	Très élevée	CA	31.12.2026
2	Revoir les objectifs stratégiques	Très élevée	STE/SAT	31.12.2030
3	Clarifier les rôles et responsabilités	Élevée	STE	31.12.2025
4	Définir une stratégie de financement pluriannuel	Élevée	STE	31.12.2029
5	Accroître la qualité des données en lien avec les bâtiments	Élevée	STE	31.12.2026
6	Élaborer une planification détaillée et chiffrée des travaux à réaliser (a minima) jusqu'en 2030	Très élevée	STE	31.12.2025
7	Identifier et gérer les risques (internes et externes)	Moyenne	STE	31.12.2027
8	Définir les modalités de suivi du projet global de transition énergétique	Élevée	STE	31.12.2025

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effet. À cette fin, elle a invité le Conseil administratif ainsi que le service des travaux et de l'énergie de la Ville de Lancy à remplir le tableau ci-dessus qui synthétise les améliorations à apporter, en indiquant le responsable de leur mise en place et leur délai de réalisation. Le niveau de priorité a été défini par la Cour.

³ Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur l'amélioration de la gouvernance du projet de transition énergétique et de la performance des processus, ainsi que sur l'atteinte des objectifs de la politique énergétique et climatique. Le niveau de priorité de chacune des recommandations est explicité dans le chapitre 7 lors de la présentation desdites recommandations.

Table des matières

Liste des principales abréviations utilisées.....	9
Liste des figures et tableaux.....	10
1. Cadre et contexte de l’audit.....	11
2. Modalités et déroulement de l’audit.....	13
3. Contexte général.....	15
3.1. La transition énergétique.....	15
3.1.1 Enjeux liés aux bâtiments.....	15
3.1.2 Cadre légal.....	16
3.1.3 Politique énergétique cantonale.....	18
3.2. La Ville de Lancy et ses bâtiments.....	19
3.3. La FCIL et ses bâtiments.....	22
3.4. La gestion de la transition énergétique des bâtiments.....	23
3.4.1 Généralités.....	23
3.4.2 Indice de maturité.....	23
4. Constat général.....	26
4.1. Constat 1 : Il n’y a pas de démarche de transition énergétique commune entre la Ville de Lancy et la FCIL.....	27
5. Constats relatifs à la Ville de Lancy.....	29
5.1. Constat 2 : Des intentions fortes et une démarche initiée en matière de transition énergétique.....	30
5.2. Constat 3 : La stratégie énergétique manque de cohérence par rapport aux objectifs climatiques de la Ville et du canton.....	34
5.3. Constat 4 : Le plan d’action ne couvre pas une période suffisante.....	37
5.4. Constat 5 : Les données sur les bâtiments présentent des lacunes.....	39
5.5. Constat 6 : Certains aspects relevant de la gestion de projet font défaut ou ne sont pas clairement définis.....	40
6. Constat relatif à la FCIL.....	44
6.1. Constat 7 : Une démarche de transition énergétique sommaire.....	44
7. Recommandations.....	46
7.1. Stratégie et gouvernance.....	47
7.2. Planification et mise en œuvre.....	54
7.3. Pilotage et amélioration continue.....	58
8. Degré de priorité des recommandations.....	61
9. Remerciements.....	62

Liste des principales abréviations utilisées

ACG	Association des communes genevoises
APE	Actions de performance énergétique
CAD	Chauffage à distance
ECS	Eau chaude sanitaire
EPA	Établissement public autonome
ETP	Équivalent temps plein
FCIL	Fondation communale immobilière de Lancy
FCLPA	Fondation communale de Lancy pour le logement de personnes âgées
GES	Gaz à effet de serre
IDC	Indice de dépense de chaleur
LCI	Loi fédérale sur le climat et l'innovation
LEn	Loi cantonale sur l'énergie
OCEN	Office cantonal de l'énergie
PA	Patrimoine administratif
PCL	Plan climat Lancy
PDE	Plan directeur cantonal de l'énergie
PF	Patrimoine financier
REn	Règlement d'application de la loi cantonale sur l'énergie
RTS	Réseaux thermiques structurants
SAT	Service de l'aménagement du territoire de la Ville de Lancy
SdSL	Service des sports et des locations de la Ville de Lancy
SIG	Services industriels de Genève
SRE	Surface de référence énergétique
STE	Service des travaux et de l'énergie de la Ville de Lancy
TE	Transition énergétique

Liste des figures et tableaux

Figure 1	Répartition des bâtiments de la Ville de Lancy selon leur affectation
Figure 2	Vue d'ensemble des constats de la Cour
Figure 3	Degré de maturité de la gestion de la TE des deux entités sous revue
Figure 4	Degré de maturité de la gestion de la TE au sein de la Ville de Lancy
Figure 5	Liens entre les constats (Ville de Lancy) et l'indice de maturité
Figure 6	Vue synthétique de la démarche de TE de la Ville
Figure 7	Vue d'ensemble des objectifs de transition énergétique d'ici à 2030
Figure 8	Étendue du plan d'action (Ville de Lancy) VS objectifs en matière de TE
Figure 9	Répartition des financements externes sollicités par la Ville de Lancy
Figure 10	Degré de maturité de la gestion de la TE au sein de la FCIL
Figure 11	Vue synthétique des recommandations de la Cour par domaine
Tableau 1	Caractéristiques du parc immobilier de la Ville de Lancy
Tableau 2	Caractéristiques du parc immobilier de la FCIL
Tableau 3	Liste des critères de l'indice de maturité

1. Cadre et contexte de l'audit

La transition énergétique est un processus essentiel pour lutter contre le réchauffement climatique et atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. Les bâtiments sont grandement concernés par cet objectif, dès lors qu'ils sont responsables de presque un tiers des émissions de CO₂ sur le territoire suisse⁴.

Consciente des défis que représente la transition énergétique appliquée aux bâtiments des administrations publiques et des entités de droit public, notamment en matière d'exemplarité, la Cour des comptes s'intéresse fortement à cette thématique depuis plusieurs années. En 2021 et 2023, elle a ainsi réalisé deux missions à ce propos concernant les bâtiments de l'État de Genève⁵ et des établissements publics autonomes (EPA)⁶. Il en ressort que toutes les entités concernées ont entamé une démarche de transition énergétique, mais que celle-ci est souvent insuffisamment structurée, mettant en péril l'atteinte des objectifs cantonaux.

En 2024, la Suisse a essuyé de vives critiques de la part de la communauté internationale. Elle a notamment dégringolé dans le classement des performances des pays en matière de lutte contre les changements climatiques publié en marge de la COP29⁷ et a même été condamnée pour « inaction climatique » par la Cour européenne des droits de l'homme. À Genève, dans le cadre d'une modification de la loi sur l'énergie votée par le Grand Conseil⁸, les députés ont fortement remis en question les objectifs du projet de transition énergétique du canton. Considérant que cette nouvelle loi ne permettait pas d'atteindre les objectifs énergétiques et climatiques, le Conseil d'État a alors refusé de la publier et l'a représentée au Grand Conseil⁹. Après plusieurs mois de travail, un accord a finalement été trouvé afin de poursuivre les efforts en matière de transition énergétique¹⁰.

Le rôle fondamental de la transition énergétique des bâtiments dans l'atteinte des objectifs climatiques et ses enjeux, tant financiers qu'en matière d'exemplarité, ont convaincu la Cour de l'opportunité de réaliser un audit sur un périmètre qui n'était pas couvert par ses précédentes missions : les parcs immobiliers des communes.

Dans un premier temps, la Cour a recueilli et examiné différentes données relatives aux 45 communes genevoises. Souhaitant aborder ce sujet de manière concrète et consciente des limites inhérentes à un audit portant sur plusieurs communes, elle a décidé d'analyser la démarche de transition énergétique de la Ville de Lancy. Ce choix s'explique par le fait qu'il s'agit de la troisième plus grande commune du canton en termes d'habitants¹¹, que sa croissance démographique devrait se poursuivre dans les années à venir et qu'elle détient un parc immobilier important. De plus, la Ville de Lancy a pris des engagements forts en matière de protection du climat, notamment en se dotant de son propre plan climat. Sa

⁴ Source : <https://www.bfe.admin.ch/bfe/fr/home/efficacite/batiments.html>.

⁵ Rapport n° 169 : Audit de gestion – Transition énergétique appliquée aux bâtiments de l'État de Genève.

⁶ Rapport n° 179 : Audit de performance – Transition énergétique appliquée aux bâtiments des EPA.

⁷ « The Climate Change Performance Index (CCPI) » publié par l'ONG Germanwatch et qui analyse la situation de 63 pays : <https://www.germanwatch.org/en/89895>.

⁸ Loi 12593.

⁹ Selon la procédure prévue à l'article 109, al. 5 de la constitution cantonale. Voir RD 1578.

¹⁰ Loi 12593 du 21 mars 2024, entrée en vigueur le 1^{er} juin 2024.

¹¹ 37'234 habitants au 31 décembre 2024 (source : <https://www.ge.ch/document/statistiques-communes-nombre-habitants-au-31-decembre>).

posture exemplaire constitue également une opportunité pour la Cour d'identifier de bonnes pratiques utiles aux autres communes genevoises. Par ailleurs, la Cour a également inclus dans le périmètre une des fondations liées à la Ville, la Fondation communale immobilière de Lancy (FCIL), qui détient un parc immobilier de près de 700 logements.

La présente mission s'accorde avec les compétences de la Cour de s'assurer de la régularité des comptes et de la légalité de l'administration cantonale et communale ainsi que du bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique (art. 35 let. a et art. 40 al. 1 et 2 de la loi sur la surveillance de l'État).

Ainsi, par lettre du 24 janvier 2025 adressée à la Ville de Lancy et à la Fondation communale immobilière de Lancy (FCIL), la Cour les a informées de sa décision d'entreprendre un audit de performance portant sur la transition énergétique appliquée à leurs bâtiments.

L'objectif général de cet audit est d'apprécier dans quelle mesure une gestion adéquate du projet de transition énergétique est mise en œuvre au sein de ces deux entités.

Pour répondre à cet objectif, la Cour a traité les questions suivantes :

- La Ville de Lancy et la FCIL ont-elles formalisé un projet de transition énergétique de leur parc immobilier qui soit conforme aux objectifs cantonaux et se sont-elles organisées pour pouvoir le mettre en œuvre (dimensions stratégique et organisationnelle) ?
- La Ville de Lancy et la FCIL pilotent-elles leur projet de transition énergétique de manière adéquate (dimension opérationnelle) ?

En revanche, la Cour n'a pas procédé à une analyse de la pertinence des travaux réalisés ou envisagés, ni à une analyse de leur efficacité, par exemple en termes de gains énergétiques ou de réduction des émissions de GES.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations l'ensemble des rapports d'audit préalables effectués par des tiers, tant internes qu'externes, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. Dans le cas présent, la Cour n'a pas eu connaissance de rapports récents qui portent sur le domaine sous revue, hormis ceux évoqués ci-dessus et qu'elle a elle-même réalisés.

Afin de faciliter la lecture du rapport, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.

2. Modalités et déroulement de l'audit

La Cour a réalisé ses travaux entre les mois de février et avril 2025. Elle a conduit cet audit sur la base de l'analyse des documents remis principalement par la Ville de Lancy et la FCIL. En outre, huit entretiens ont été menés avec :

- La maire de la Ville de Lancy, également en sa qualité de présidente de la FCIL ;
- Le chef de service et le chef du pôle énergie du service des travaux et de l'énergie (STE) de la Ville de Lancy ;
- L'architecte-conseil de la FCIL ;
- La cheffe du service de l'aménagement du territoire (SAT) de la Ville de Lancy ;
- Le chef du service des sports et des locations (SdSL) de la Ville de Lancy ;
- Le directeur général et le directeur financier de l'association des communes genevoises (ACG) ;
- Le directeur général et deux adjoints scientifiques de l'office cantonal de l'énergie (OCEN) ;
- La directrice et des collaborateurs du programme éco21 de SIG (direction transition énergétique).

La Cour a procédé à des analyses sur des bases de données qui sont utilisées par le service des travaux et de l'énergie de la Ville de Lancy.

La Cour a fondé certains constats sur la base d'un indicateur qu'elle a calculé à partir des données recueillies auprès de la Ville et de la FCIL. Le chapitre 3.4.2 détaille la méthodologie suivie pour l'établissement de cet indicateur.

Comme prévu par sa base légale, la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. C'est ainsi que la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle du **principe de la proportionnalité**.

La Cour a conduit ses travaux conformément à la loi sur la surveillance de l'État, à sa charte éthique et à ses procédures internes. Celles-ci s'inspirent des normes professionnelles en vigueur (notamment les normes ISSAI et les normes internationales d'audit interne) dans la mesure où elles sont applicables et compatibles avec la nature particulière de la mission.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante :

1^{ère} phase : Planification

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission, que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

2^{ème} phase : Préparation de l'audit

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. À ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à

disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

3^{ème} phase : Récolte d'informations

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

4^{ème} phase : Vérification et analyse de l'information

Cette phase consiste, d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et, d'autre part, à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

5^{ème} phase : Proposition de recommandations

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

6^{ème} phase : Rédaction du rapport

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

7^{ème} phase : Validation du rapport

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats et de recommandations soumis aux observations de l'audité.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé dans la synthèse un tableau qui reprend les améliorations à apporter et pour lequel l'entité auditée indique le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation.

Sauf exception, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur de juger de la pertinence des observations formulées eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

3. Contexte général

3.1. La transition énergétique

La transition énergétique est un moyen de lutter contre le réchauffement climatique. Cette démarche vise, d'une part, à réduire la consommation d'énergie et, d'autre part, à substituer les énergies renouvelables aux énergies fossiles.

Les effets de cette démarche devraient se traduire par une réduction progressive des émissions de GES dues à l'utilisation des énergies fossiles, ainsi que par une diminution de la dépendance aux énergies fossiles importées et une meilleure résilience face aux crises énergétiques.

Il convient de rappeler que les objectifs fixés par les autorités cantonales sont :

- La réduction de 60% des émissions de GES d'ici à 2030 (par rapport au niveau de 1990) ;
- La neutralité carbone d'ici à 2050, équivalant à une réduction de 90% des émissions de GES (par rapport au niveau de 1990).

Ceux-ci s'inscrivent dans le concept de Société à 2000 watts (par habitant) sans nucléaire visée par le canton de Genève.

Il faut également mentionner que les exigences de réduction des émissions de GES concernent le volume global et non par habitant. Sachant que la population du canton de Genève a passé de 380'000 à 530'000 habitants entre 1990 et 2024, l'effort à réaliser est colossal si la croissance continue.

3.1.1 Enjeux liés aux bâtiments

Le chauffage et le refroidissement des bâtiments figurent parmi les principales sources d'émissions de GES. À Genève, le parc immobilier consomme la moitié de l'énergie finale utilisée, produit 40% des émissions de GES du canton et est chauffé à 90% avec des énergies fossiles. C'est par conséquent dans ce domaine que l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de sources d'énergies renouvelables connaissent leurs plus grands potentiels.

D'autres enjeux sont importants et ont déjà été développés dans les précédents rapports de la Cour sur cette thématique¹². Pour mémoire :

- Le budget de rénovation et de transformation de certaines communes et fondations communales immobilières va augmenter de manière significative. Pour gérer ces fonds, les services dédiés auront besoin de ressources humaines supplémentaires. Dans certains cas, il s'avérera nécessaire de revoir l'organisation complète de ces services.
- Les travaux à réaliser devront faire l'objet d'appels d'offres. Pour cela, il est nécessaire que les services concernés disposent de la liste des bâtiments à rénover en priorité et des types de travaux à réaliser. Comme ils ne pourront probablement pas rénover tous les bâtiments concernés en 5 ans, ils doivent connaître l'impact des travaux à

¹² Rapports N° 169 (bâtiments de l'État de Genève) et N° 179 (bâtiments des EPA).

réaliser sur l'IDC et sur les émissions de GES afin de s'assurer de répondre dans un premier temps aux objectifs de 2030.

- Des bâtiments peuvent être soumis à des mesures de protection. Il conviendra de considérer cet aspect dans le cadre de la planification, sachant que les coûts sont plus élevés et les délais de réalisation plus longs par rapport à un bâtiment non protégé.
- L'évaluation des risques liés à l'approvisionnement en matières premières et produits finis et leurs conséquences en matière de prix.
- La prise en compte des risques liés à l'approvisionnement en électricité face à une augmentation programmée de la demande (passage progressif aux véhicules électriques, aux installations de chauffage et de refroidissement fonctionnant à l'électricité, besoins accrus dans le domaine industriel et des services) dans un contexte international compliqué (notamment en raison des incertitudes quant aux futures relations entre la Suisse et l'Union européenne et l'impact sur les importations d'électricité).
- Les risques de retard de mise en place des réseaux thermiques structurants lesquels nécessitent de travailler en sous-sol (difficultés géologiques) sur les domaines public et privé et d'obtenir des autorisations de construire (voies de recours).
- La pénurie à court terme de professionnels formés aux technologies complexes utilisées par les modes de chauffage, de refroidissement et de ventilation qui fonctionnent aux énergies renouvelables.

3.1.2 Cadre légal

Le cadre légal a déjà été décrit en détail dans les précédents rapports¹³ de la Cour portant également sur la transition énergétique et nous n'y revenons pas. Dans ce chapitre, nous mentionnons uniquement les modifications intervenues depuis et celles qui sont en cours :

Législation fédérale

Révision de la loi sur la réduction des émissions de CO₂ (641.71)

Suite au rejet par le peuple en 2021 de la révision de la loi sur le CO₂, le Conseil national et le Conseil des États se sont accordés sur une nouvelle mouture de la loi, qui est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2025. Celle-ci couvre la période 2025-2030 et ne contient plus de « taxes » mais des incitations financières (subventions) et des investissements ciblés dans certains domaines (bâtiments, industrie, mobilités, etc.) pour un montant total de 4.1 milliards F. L'objectif de la loi est que la Suisse réduise ses émissions de GES de moitié d'ici 2030 (par rapport à 1990)¹⁴.

Adoption de la loi sur la protection du climat et l'innovation (LCI) (814.310)

Adoptée par le peuple suisse le 18 juin 2023¹⁵, la LCI inscrit pour la première fois dans la loi l'objectif zéro émission nette de la Suisse d'ici 2050. Grâce à elle, la Suisse doit pouvoir tenir ses promesses de neutralité carbone dans le cadre de l'accord de Paris sur le climat¹⁶.

¹³ Rapport N° 169 traitant de la transition énergétique appliquée aux bâtiments de l'État de Genève et rapport N° 179 traitant de la transition énergétique appliquée aux bâtiments des EPA.

¹⁴Source :

https://www.parlament.ch/fr/services/news/Pages/2024/20240314125845760194158159026_bsf109.aspx.

¹⁵ Source : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/climat/dossiers/loi-climat.html>.

¹⁶ Source : <https://www.myclimate.org/fr-ch/sinformer/faq/faq-detail/quest-ce-que-la-loi-suisse-sur-le-co2/#:~:text=Cette%20nouvelle%20loi%20sur%20le,de%20l%27accord%20de%20Paris.>

La LCI est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2025, en même temps que l'ordonnance sur la protection du climat (OCI). Elle prévoit notamment 3 milliards F d'incitations destinés principalement aux entreprises et aux propriétaires pour les aider à réduire leurs émissions de CO₂. L'article 10 de la LCI fixe par ailleurs un objectif plus ambitieux pour l'administration fédérale, les entreprises liées à la Confédération et les administrations centrales des cantons. Celles-ci doivent en effet atteindre l'objectif de zéro émission net dix ans avant tout le monde, à savoir d'ici à 2040.

Adoption de la loi relative à un approvisionnement en électricité sûr reposant sur des énergies renouvelables (730.0 et 734.7)

Cette loi, acceptée par le peuple suisse le 9 juin 2024, modifie la loi fédérale sur l'énergie et la loi fédérale sur l'approvisionnement en électricité. Ces modifications posent les bases du développement de la production d'énergies renouvelables (hydraulique, éolienne et solaire) en Suisse, nécessaire pour renforcer l'indépendance et la sécurité de l'approvisionnement en électricité, ainsi que pour atteindre l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050.

Législation cantonale

Modification de la loi sur l'énergie (LEn) (L 2 30)

En septembre 2023, le Conseil d'État refusait de publier une « nouvelle » loi sur l'énergie, grandement amendée par le Grand Conseil (par rapport à la version initiale du Conseil d'État¹⁷). Il estimait alors que celle-ci ne permettait pas d'atteindre les objectifs énergétiques et climatiques, notamment à cause du remplacement de l'indice de dépense de chaleur (IDC) par le « certificat énergétique des bâtiments » (CECB) et de l'octroi de délais supplémentaires aux propriétaires pour rénover leurs bâtiments (allant jusqu'à 15 ans). Le Conseil d'État est revenu en février 2024 devant le Grand Conseil avec de nouvelles propositions soutenues par quinze parties prenantes (associations professionnelles, de défense des propriétaires et des locataires, syndicats, associations de protection de l'environnement et l'ACG¹⁸). La nouvelle version de la loi 12593 a été acceptée par le Grand Conseil le 21 mars 2024 et est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2024. L'IDC est maintenu dans cette nouvelle loi ainsi que les exigences y relatives (de non-dépassement de certains seuils), ce qui a évité de remettre en cause toute la planification cantonale devant permettre d'atteindre les objectifs du plan directeur des énergies (PDE). En parallèle, le Grand Conseil a voté un crédit d'investissement de 550 millions F (L 13222) : 500 millions F sous forme de subventions dont 30% sont dédiés aux EPA et aux communes et 50 millions F sous forme de prêts pour aider les propriétaires à se conformer à la loi sur l'énergie.

Projet de loi sur le climat (PL 13225)

Le 7 décembre 2022, le Conseil d'État a déposé un projet de loi sur le climat (LCLim) visant notamment à inscrire dans une loi les objectifs cantonaux en matière de réduction des émissions de GES. Dans un communiqué du 30 octobre 2024, le Conseil d'État indiquait avoir adopté un amendement général au projet de loi permettant d'aligner les objectifs

¹⁷ Loi 12593, historique disponible sur le site du Grand Conseil : <https://ge.ch/grandconseil/search?search=12593>.

¹⁸ Liste des partenaires : <https://www.ge.ch/document/renovation-energetique-du-parc-bati-dt-quinze-associations-partenaires-signent-accord-historique>.

cantonaux avec ceux de la Confédération (fixés dans la LCI). Ainsi, le nouveau projet de loi « renforce l'action gouvernementale en inscrivant dans une loi les objectifs du plan climat cantonal (PCC). L'élaboration et la révision de ce dernier deviennent ainsi une mission légale pour le Conseil d'État (...). Le projet de loi intègre également des objectifs précis, notamment en matière d'arborisation (30% de canopée en 2070), de bâtiments (-82% de gaz à effets de serre (GES) en 2040) ou de trafic aérien (-20% de GES en 2030). Il prévoit l'interdiction des chauffages alimentés par de l'énergie fossile ». Par ailleurs, « l'administration cantonale visera l'objectif de zéro émission net d'ici 2040 »¹⁹.

À la date du présent rapport, le projet de loi est toujours en suspens devant la commission de l'environnement et de l'agriculture du Grand Conseil.

Législation cantonale liée aux entités sous revue

Loi concernant la création de la Fondation communale immobilière de Lancy (PA 574.00)

Cette loi est entrée en vigueur le 31 mars 2009 créant ainsi la FCIL et la dotant de la personnalité juridique. Elle détermine également les statuts de la fondation et place celle-ci sous la surveillance du Conseil municipal de la Ville de Lancy.

3.1.3 Politique énergétique cantonale

À la suite du vote de la motion 2520²⁰ par le Grand Conseil et de la décision du Conseil d'État de déclarer l'urgence climatique, le plan directeur de l'énergie 2020-2030 (PDE) a été rédigé afin de concrétiser les exigences de la transition énergétique, de mesurer son évolution et de définir les rôles des acteurs principaux. Ce document comprend un programme composé de 28 plans d'action qui sont définis selon cinq thématiques :

- Consommation – Sobriété ;
- Consommation – Efficacité ;
- Approvisionnement – Ressources ;
- Approvisionnement – Stockage et gestion ;
- Approvisionnement – Infrastructures.

Concernant les communes, le plan directeur de l'énergie (PDE) 2020-2030 indique qu'elles « sont en première ligne pour décliner la transition énergétique sur leur territoire. Garantes de la continuité de la politique énergétique cantonale au niveau communal, elles doivent à ce titre faire preuve d'exemplarité dans tous leurs domaines de compétence, notamment en tant que propriétaires fonciers. Elles ont également une responsabilité importante dans l'aménagement et la planification énergétique de leur territoire, en particulier au travers du volet énergie de leur Plan directeur communal (PDCoM). Cette responsabilité dépasse d'ailleurs leurs frontières communales, dans une optique de coopération intercommunale et de partage d'expériences à une échelle plus large, au travers de l'Association des communes genevoises (ACG). Enfin, en raison de leur proximité avec leurs habitants, les communes peuvent jouer un rôle de prescripteur de solutions durables, assurer le relais des initiatives cantonales ou fédérales, et favoriser la cohésion sociale et la vie de quartier indispensables à la réussite de la transition énergétique. Associées à la coconstruction de ce Plan directeur de l'énergie, copropriétaires des SIG, elles disposent de

¹⁹ Source : <https://www.ge.ch/document/communiqu-hebdomadaire-du-conseil-etat-du-30-octobre-2024#extrait-37317>.

²⁰ M 2520 - une réponse politique à l'appel des jeunes pour sauver le climat ! (ge.ch).

toute la légitimité nécessaire pour y associer les acteurs économiques locaux, les associations de quartier et les citoyens ».

Plus spécifiquement, les communes sont notamment impliquées dans les actions visant à :

- La sobriété dans la planification territoriale : anticiper les besoins, adapter les infrastructures (fiche-actions 1.2) ;
- Faire évoluer les comportements et les usages, repenser le dimensionnement (fiche-actions 1.4) ;
- Accélérer la rénovation énergétique du parc bâti à Genève (fiche-actions 2.1) ;
- Développer massivement le solaire thermique et photovoltaïque dans le canton de Genève (fiche-actions 3.1) ;
- Explorer et exploiter massivement les ressources géothermiques du canton de Genève (fiche-actions 3.3).

De manière générale, les entités de droit public, y compris les fondations immobilières, sont également soumises aux objectifs de la politique énergétique cantonale et incitées à faire preuve d'exemplarité dans la mise en œuvre de leur transition énergétique²¹.

Les rôles et missions des acteurs principaux de la transition énergétique du territoire genevois (par exemple : OCEN et SIG) ont déjà été décrits en détail dans le rapport N° 179 sur les EPA, et nous n'y revenons pas dans le présent rapport.

3.2. La Ville de Lancy et ses bâtiments

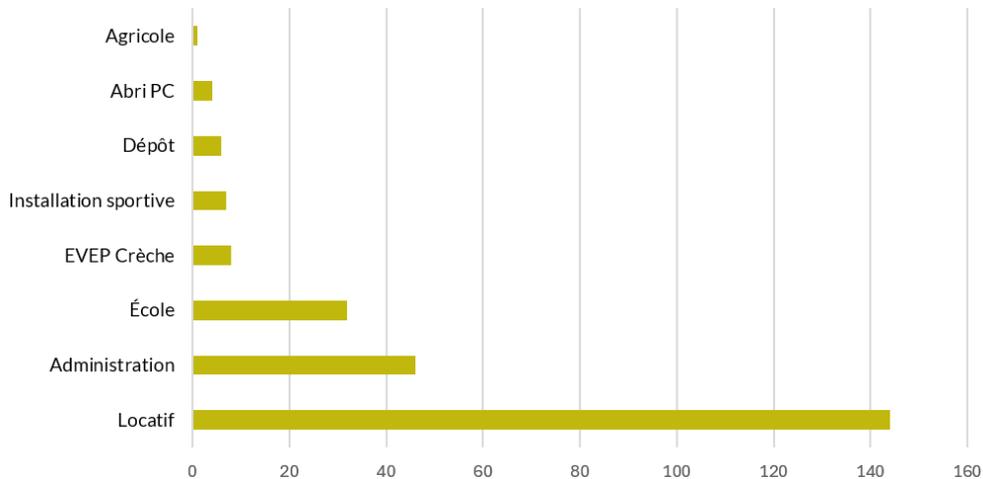
La Ville de Lancy est en pleine expansion démographique. En 10 ans (2014-2024), sa population est passée de 31'126 habitants à 37'234 habitants (+20%), ce qui en fait la troisième plus grande commune de Canton derrière celles de Genève et de Vernier. La Ville emploie un peu plus de 650 collaborateurs, dont deux spécialistes en énergie.

Le parc immobilier propriété de la Ville de Lancy comprend 248 bâtiments (EGID²²). Il est composé à la fois de patrimoine administratif (bâtiments nécessaires à l'exécution d'une tâche publique) et de patrimoine financier (bâtiments ayant un but de rendement ou de valorisation du capital).

²¹ Selon le PDE, pages 26 et 56.

²² Selon la définition de l'OFS, « l'identificateur fédéral de bâtiment (EGID) est le numéro d'identification du bâtiment dans lequel la personne habite ; il est déterminé par l'adresse de domicile. L'EGID est généré par le Registre fédéral des bâtiments et des logements (RegBL) et permet d'identifier le bâtiment de manière univoque dans toute la Suisse. ». Un immeuble, dans le sens d'une structure construite continue, peut avoir plusieurs EGID.

Figure 1 : Répartition des bâtiments de la Ville de Lancy selon leur affectation



Source : Ville de Lancy, STE, état des données au 26.03.2025

Le patrimoine financier de la Ville de Lancy comprend les bâtiments à vocation locative (« locatif » ci-dessus) et est composé de :

- Immeubles locatifs et villas ;
- Commerces et autres espaces loués.

Le tableau ci-dessous présente diverses caractéristiques de ce parc immobilier.

Tableau 1 : Caractéristiques du parc immobilier de la Ville de Lancy par type de patrimoine

	Patrimoine administratif	Patrimoine financier
Nombre d'EGID	104	144
SRE ²³ (m ²)	105'313	79'983
IDC moyen sur 3 ans (MJ/m ² .an)	427	419
Consommation de chaleur (kWh) ²⁴	12'067'969	9'366'629
Répartition de la consommation de chauffage en renouvelable / non renouvelable (2022-2024)	7% / 93%	1% / 99%
Consommation d'électricité (kWh) ²⁵	2'806'158	Non connue
Consommation d'eau (m ³) ²⁶	74'435	Non connue

Note : la piscine de Marignac, qui est le plus grand consommateur d'énergie de la Ville de Lancy, n'est pas incluse dans les données ci-dessus. Elle est traitée comme un cas particulier, car elle ne dispose pas d'EGID ni d'IDC et n'est pas sous la responsabilité du STE.

Source : Ville de Lancy, STE, état des données au 26.03.2025.

²³ La surface de référence énergétique (SRE) est la somme de toutes les surfaces de planchers des étages et des sous-sols qui sont incluses dans l'enveloppe thermique et dont l'utilisation nécessite un conditionnement. La SRE se calcule en faisant abstraction des cages d'escaliers, des gaines d'ascenseurs, des gaines techniques, comme si le plancher était continu. Il en va de même pour les vides jusqu'à max. 5 m². (Extrait de la norme SIA 380).

²⁴ Pour le patrimoine financier, il s'agit des données de consommation de chauffage pour l'année 2023, en kWh. Pour le patrimoine administratif, il s'agit des données de consommation de chauffage, en kWh, en moyenne sur la période 2022-2024.

²⁵ Il s'agit des consommations électriques, en kWh, en moyenne sur la période 2022-2024.

²⁶ Il s'agit des consommations d'eau, en m³, en moyenne sur la période 2022-2024.

Les agents énergétiques principaux utilisés pour le chauffage des bâtiments sont le gaz et le mazout. Pour augmenter drastiquement la part renouvelable de sa consommation de chaleur, la Ville de Lancy mise en grande partie sur le raccordement aux réseaux thermiques structurants (RTS).

Les consommations d'eau et d'électricité ne sont pas connues par la Ville pour les bâtiments du patrimoine financier. Ces bâtiments sont en partie gérés par une régie et les factures d'électricité sont payées directement par les locataires.

Le dernier bilan carbone de la Ville de Lancy remonte à 2019. À cette date, 64 % des émissions de GES de l'administration communale provenaient des consommations de chaleur et d'électricité de ses bâtiments.

3.3. La FCIL et ses bâtiments

La Fondation communale immobilière de Lancy (FCIL) a été créée par le Conseil municipal (CM) lancéen. Son Conseil de fondation est composé de représentants des partis élus au CM et de cinq membres désignés par le Conseil administratif. Le parc immobilier de la FCIL comprend neuf immeubles²⁷, acquis ou construits dans le but de développer des logements d'utilité publique (LUP) sur le territoire lancéen.

Puisque le but statutaire de la FCIL est de développer le logement social, tous ses bâtiments offrent des appartements en location, pour un total de 684 logements. Ces derniers représentent une surface de référence énergétique (SRE) de près de 60'000 m². Le tableau ci-dessous présente diverses caractéristiques de ce parc immobilier.

Tableau 2 : Caractéristiques du parc immobilier de la FCIL

Adresse	Date construction	Dernière rénovation	# EGID	# logements	SRE	IDC moyen ²⁸	Standard énergétique
Communes-Réunies 80-84	1968	2019	3	135	10'884	412	-
Communes-Réunies 86-90	1971	2001	3	88	7'471	427	-
Tivoli 4, 10-14	1993	-	4	88	9'345	443	-
Daniel-Ihly 21	2021	-	1	83	6'103	249	Haute performance énergétique (HPE)
Pont-Rouge 4-12	2021	-	5	96	9'858	279	Minergie
Adret 5-7	2022	-	1	23	2'613 ²⁹	n/a	Minergie P
Gaimont 5-7	2023	-	1	50	4'922 ²⁹	n/a	Minergie P
Cimetière 28-32	2024	-	3	49	Non connue	n/a	Minergie P
Eugène-Lance 86-88	2024	-	2	72	6'585 ²⁹	n/a	Minergie P

Note : l'immeuble de l'avenue des Communes-Réunies 80 à 84 comprend également des surfaces commerciales et un local sportif.

Source : FCIL, selon divers documents et données transmises à la Cour, état au 20.03.2025. SITG pour ce qui concerne les données de SRE.

Analyse : Cour des comptes, 2025

²⁷ Représentants 24 EGID.

²⁸ Pour calculer l'IDC moyen, la Cour considère que les SRE des EGID par bâtiments sont égaux.

²⁹ Pour ces adresses, la SRE n'était pas disponible dans SITG. La Cour l'a donc estimée sur la base de la surface brute de plancher (SBP). Pour les autres bâtiments de la FCIL, la SRE est inférieure à la SBP de 2% à 10%. Nous avons donc réduit la SBP de ces trois bâtiments de 10% pour estimer la SRE.

3.4. La gestion de la transition énergétique des bâtiments

3.4.1 Généralités

L'engagement de la transition énergétique de son parc immobilier requiert une vision claire et une démarche structurée. Il s'agit en effet d'un long projet de grande envergure impliquant des moyens importants tant opérationnels que financiers. Les entités doivent dès lors mettre en place une méthodologie de gestion robuste leur permettant de faire face aux défis et risques importants exposés précédemment (voir chapitre 3.1.1) et d'atteindre les objectifs cantonaux. Ce sont précisément ces systèmes de gestion que la Cour a audités en utilisant notamment l'indice présenté ci-après.

3.4.2 Indice de maturité

Afin de répondre aux questions d'audit et de fournir une vision synthétique de l'état de préparation de la Ville de Lancy et de la FCIL au niveau de la mise en œuvre de la transition énergétique de leur parc, la Cour a construit un indice de maturité composé de seize critères regroupés en six phases clés. Celui-ci s'inspire des exigences de la norme ISO 50001³⁰.

Pour chacune des deux entités sous revue, les critères ont été notés selon une échelle allant de 0 à 2 sur la base des entretiens menés et de la documentation obtenue. La note la plus basse (0) est attribuée lorsque l'entité n'a rien (ou presque) accompli ou produit, tandis que la note la plus élevée (2) traduit une mise en œuvre effective du critère concerné. Le niveau intermédiaire (1) est utilisé lorsque la mise en œuvre est en cours ou lorsqu'un élément important manque pour satisfaire pleinement aux exigences du critère.

³⁰ Norme ISO 50001 « Système de management de l'énergie – exigences et recommandations pour la mise en œuvre » : <https://www.iso.org/fr/iso-50001-energy-management.html>.

Tableau 3 : Liste des critères de l'indice de maturité

Critère	Description / éléments vérifiés
Gouvernance	
Politique ou stratégie énergétique	Existence d'un document formel déclarant les intentions de l'entité en matière de TE.
Identification des rôles et responsabilités	Définition claire de qui fait quoi, idéalement dans un document ad hoc et de manière transversale.
Implication des organes de gouvernance	Les organes de gouvernance valident la stratégie énergétique et s'impliquent dans le suivi de sa mise en œuvre (surveillance).
Veille et conformité	
Prise en compte des objectifs de la politique énergétique cantonale	Existence d'une analyse établissant le niveau de conformité et définition d'actions pour l'améliorer (principe d'exemplarité).
Gestion des risques liés à la TE	Doit concerner les risques internes et externes.
Ressources	
Identification des besoins financiers	Les besoins financiers pour atteindre les objectifs sont identifiés et les budgets y relatifs sont obtenus. A minima, une stratégie de financement de la TE existe.
Identification des besoins RH	Les besoins RH (en compétence et en nombre) pour atteindre les objectifs sont identifiés et mis à disposition.
Identification des besoins en technologie (outils IT)	Les besoins d'outils (IT) pour atteindre les objectifs sont identifiés et implémentés ou en cours d'implémentation.
Support	
Données et vision du parc	Qualité des données et capacité à les collecter/exploiter.
Processus et procédures	Formalisation de processus clés de la TE (p.ex. suivi conso).
Communication et sensibilisation	Communication interne/externe. Sensibilisation des parties prenantes internes/externes (p.ex. des collaborateurs).
Mise en œuvre	
Définition d'objectifs, indicateurs et valeurs cibles	Existence d'objectifs cohérents, suffisamment précis et associés à une valeur cible ainsi qu'à un indicateur.
Planification des travaux/actions	Existence d'un document démontrant les travaux/actions qui seront menées d'ici à 2030, voire 2050, les gains énergétiques estimés et le lien avec les objectifs.
Mesure de la performance et amélioration continue de la démarche	
Élaboration de rapports	Mesure et analyse régulière des indicateurs. Transmission des résultats aux organes responsables.
Activités de surveillance (suivi et contrôle)	Les résultats sont surveillés et discutés dans les proportions nécessaires.
Amélioration du projet / programme	Les écarts/non-conformité/retards sont identifiés et mènent à une réaction de la part de l'entité (mesures correctrices).

Source : Cour des comptes, 2025

Pour mémoire, cet indice a été développé et utilisé dans le rapport N° 179 sur la transition énergétique appliquée aux bâtiments des EPA³¹. Forte de cette expérience, la Cour s'est attachée à renforcer et préciser certains éléments de l'indice. Les modifications suivantes ont notamment été apportées :

- Un critère relatif à la mise en place de mesures correctrices (amélioration continue) a été ajouté. Celui-ci faisait défaut dans la précédente version de l'indice.
- Pour plus de clarté, la phase clé « ressources » a été séparée de la phase clé « support ».
- La phase clé « ressources » a par ailleurs été divisée en trois critères, afin de mener une analyse plus poussée sur chaque type de ressource.

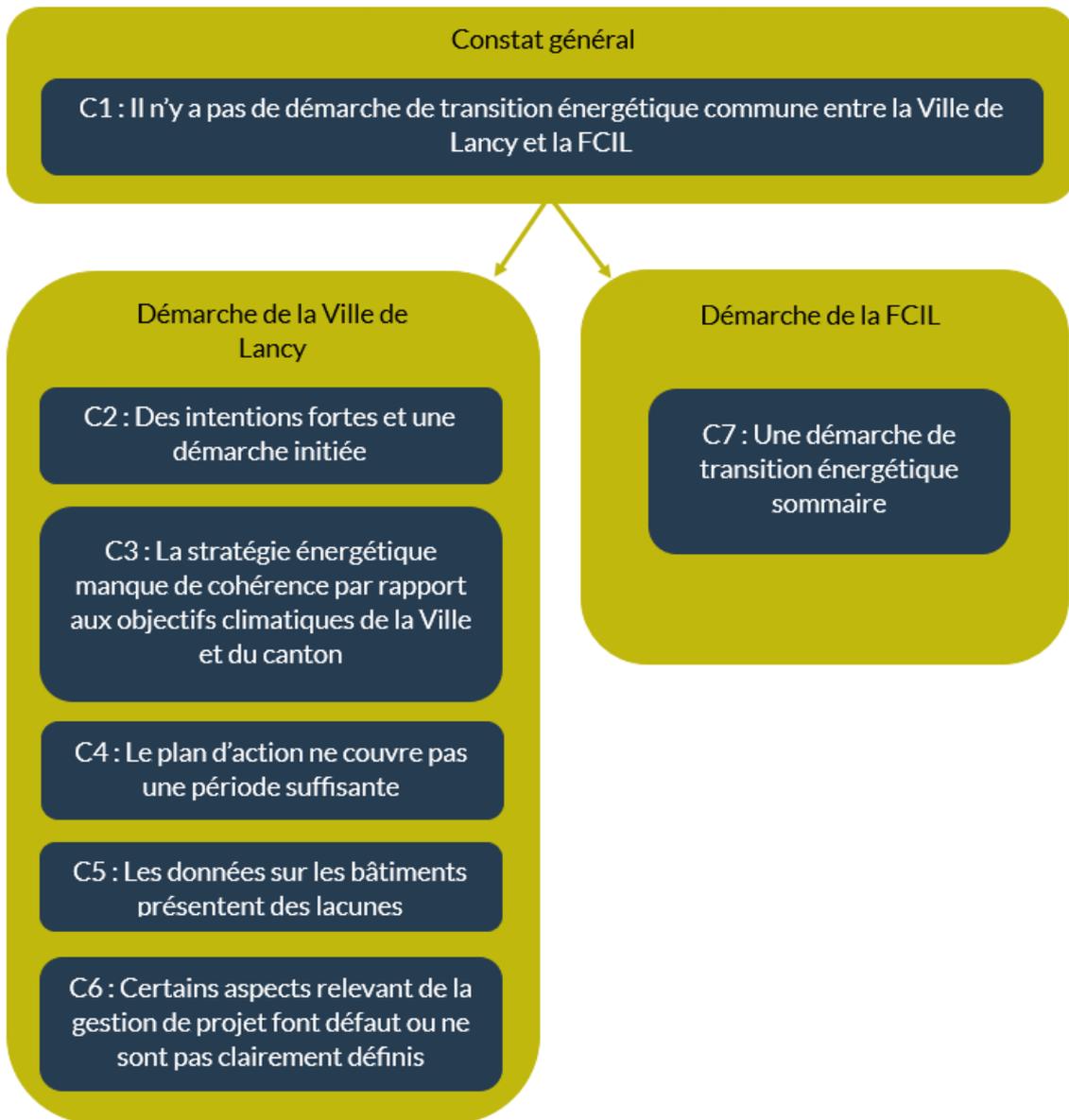
Il convient enfin de rappeler que la notation des critères comporte un certain niveau de subjectivité.

³¹ Pour de plus amples informations, quant à la construction de cet indice, et notamment le choix du référentiel, se référer au rapport N° 179 (pages 30 à 32) de la Cour des comptes.

4. Constat général

La figure ci-dessous présente les constats qui sont développés dans ce chapitre et les suivants (chapitres 5 et 6).

Figure 2 : Vue d'ensemble des constats de la Cour



Source : Cour des comptes, 2025

4.1. Constat 1 : Il n’y a pas de démarche de transition énergétique commune entre la Ville de Lancy et la FCIL

Quel est le constat de la Cour ?

La Cour constate un manque de cohérence dans la mise en œuvre de la transition énergétique entre la FCIL et la Ville de Lancy. En effet, la transition énergétique de la FCIL évolue à un rythme différent de celle de la Ville de Lancy. La fondation n’est intégrée ni au plan climat de la Ville ni à sa stratégie énergétique. Les synergies entre les deux entités sont peu développées.

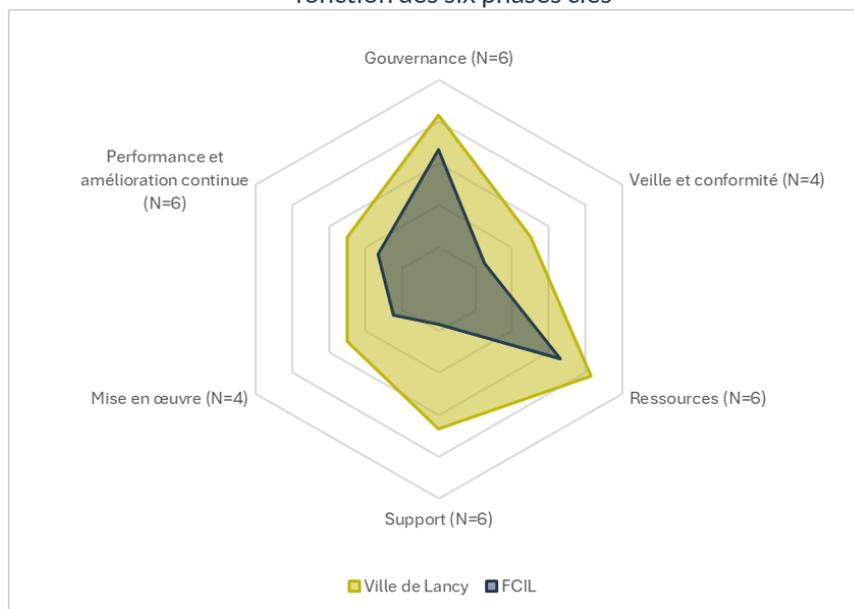
Pourquoi ce constat est-il important ?

Pour pouvoir mener une transition énergétique communale efficiente et cohérente, les fondations immobilières communales doivent y être associées. Ceci s’avère d’autant plus crucial que la FCIL possède un parc immobilier locatif important (presque 700 logements), représentant près de 25% de la surface totale (SRE) du parc immobilier communal³².

Ce qui appuie le constat de la Cour

L’indice calculé par la Cour permet de mettre en évidence que le degré de maturité (dans la gestion de la transition énergétique) est clairement différent au sein des deux entités.

Figure 3 : Degré de maturité de la gestion de la transition énergétique des entités sous revue en fonction des six phases clés



Note : le score maximum par phase clé est indiqué entre parenthèses. Voir également chapitre 3.4.2 concernant la méthodologie suivie.

Source : Ville de Lancy et FCIL, 2025

Analyse : Cour des comptes, 2025

³² Considérant les bâtiments détenus directement par la Ville de Lancy et indirectement au travers de la FCIL.

Par ailleurs, la FCIL n'est pas formellement partie prenante du plan climat ni de la stratégie énergétique de la Ville de Lancy³³. Elle est pourtant une entité de droit public, placée sous la surveillance du Conseil municipal de la Ville de Lancy et les membres de son conseil de fondation sont majoritairement désignés par le Conseil administratif de la Ville³⁴.

Enfin, la Cour constate que les synergies entre la Ville et la FCIL sont peu développées. Par exemple, la Ville se dote d'un outil informatique prometteur (voir chapitre 5.1) sans qu'il soit prévu de le partager avec la fondation immobilière. Par ailleurs, aucune réflexion n'a été menée afin d'intégrer les bâtiments de la FCIL au processus de suivi énergétique de la Ville (dont l'importance est développée dans le chapitre 5.1). En 2024, un groupe de travail, composé de membres du Conseil de fondation³⁵, a été créé pour traiter les questions de transition énergétique. Mais celui-ci ne se réunit que trimestriellement, ce qui limite le volume de projets qu'il peut traiter. D'un autre côté, la Ville de Lancy dispose d'un service spécialisé et dédié aux questions énergétiques.

Sachant que la FCIL dispose de ressources internes limitées³⁶, cette absence de synergie est regrettable.

Le cas de la Fondation communale pour le logement de personnes âgées à Lancy (FCLPA)

La FCLPA est une fondation créée par le Conseil municipal de la Ville de Lancy. Elle est propriétaire de deux établissements médico-sociaux (EMS) ainsi que de l'habitat évolutif pour seniors (HEPS) de l'Adret. Ces structures sont exploitées par l'Association HAGES.

La FCLPA ne faisant pas partie du périmètre d'audit, la Cour n'a pas examiné la manière dont elle gère la transition énergétique de ses bâtiments. Elle relève toutefois que comme pour la FCIL, ceux-ci ne sont pas pris en compte dans le plan climat et la stratégie énergétique de la Ville de Lancy.

³³ Ces documents-cadres sont présentés plus en détail dans le chapitre 5.1.

³⁴ Selon les statuts de la FCIL (article 7), le conseil de fondation est composé au minimum de 7 personnes, à savoir un membre du Conseil administratif de la Ville, cinq personnes désignées par le Conseil administratif et un représentant du Conseil municipal de la Ville.

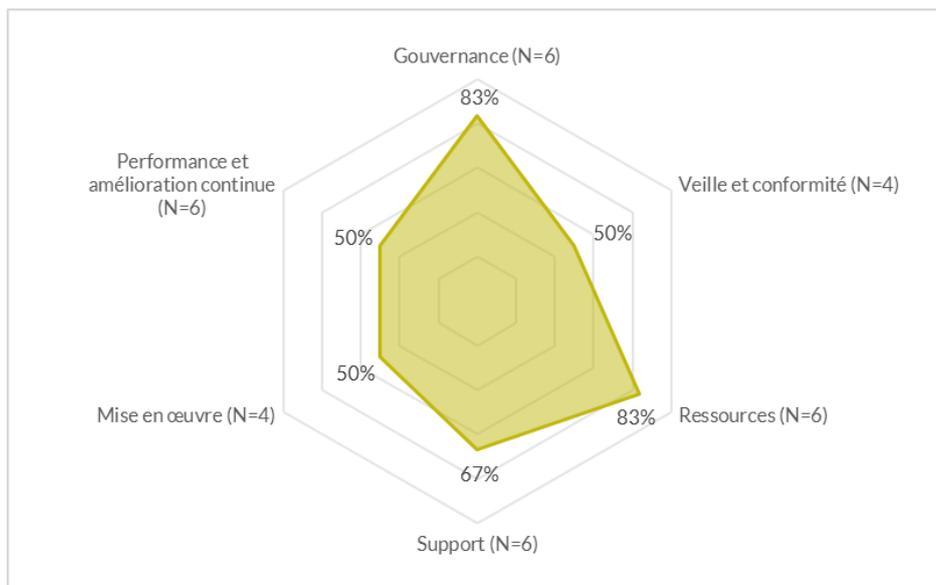
³⁵ La FCIL mandate également un architecte-conseil qui participe notamment à ce groupe de travail.

³⁶ La FCIL n'emploie qu'une collaboratrice pour réaliser des tâches administratives.

5. Constats relatifs à la Ville de Lancy

Les travaux de la Cour permettent de dresser un diagnostic général de la démarche de transition énergétique des bâtiments de la Ville de Lancy. Sur la base de l'indice développé par la Cour, le niveau de maturité de ladite démarche est évalué à 66%. Les résultats sont présentés plus en détail dans le graphique ci-dessous.

Figure 4 : Degré de maturité de la gestion de la transition énergétique au sein de la Ville de Lancy en fonction des six phases clés



Note : le score maximum par phase clé est indiqué entre parenthèses. Voir également chapitre 3.4.2 concernant la méthodologie suivie.

Source : Ville de Lancy, 2025
Analyse : Cour des comptes, 2025

Cette évaluation met en évidence cinq constats importants développés dans les chapitres suivants (5.1 à 5.5) et présentés brièvement ci-dessous.

Figure 5 : Liens entre les constats et les phases clés de l'indice de maturité

	Gouvernance	Veille et conformité	Ressources	Support	Mise en œuvre	Performance et amélioration continue
Chap. 5.1 C2: Des intentions fortes et une démarche initiée en matière de transition énergétique	●		●		●	
Chap. 5.2 C3: La stratégie énergétique manque de cohérence par rapport aux objectifs climatiques de la Ville et du canton		●			●	
Chap. 5.3 C4: Le plan d'action ne couvre pas une période suffisante					●	
Chap. 5.4 C5: Les données sur les bâtiments présentent des lacunes				●		
Chap. 5.5 C6: Certains aspects relevant de la gestion de projet font défaut ou ne sont pas clairement définis	●	●				●

Source : Cour des comptes, 2025

5.1. Constat 2: Des intentions fortes et une démarche initiée en matière de transition énergétique

Quel est le constat de la Cour ?

La Cour relève positivement que la Ville de Lancy s'est dotée en avril 2024 d'un plan climat (PCL) fixant des objectifs ambitieux aux horizons 2030 et 2050, alignés sur ceux du canton. Celui-ci engage fortement la Ville vers la transition énergétique de son parc immobilier. Le service des travaux et de l'énergie (STE) de la Ville a été chargé d'élaborer la stratégie énergétique 2025-2030 qui concrétisera les intentions déclarées dans le PCL. À la date du présent rapport, cette stratégie est en cours d'élaboration et devrait être mise en œuvre, selon le STE, à partir de septembre 2025.

Des ressources supplémentaires seront mises à disposition du STE. Deux ETP viendront renforcer le service dans les prochains mois et un outil informatique sera mis en place d'ici la fin de l'année. Celui-ci permettra notamment d'automatiser la production d'indicateurs énergétiques et d'élaborer une planification en fonction des objectifs à 2030 et 2050.

Bien que sa démarche soit récente et en cours de structuration, la Ville a d'ores et déjà initié certains projets de rénovations ou d'optimisations énergétiques de son parc immobilier, démontrant ainsi sa proactivité et sa volonté d'exemplarité en la matière.

Pourquoi ce constat est-il important ?

Dans le contexte d'une administration communale, la transition énergétique doit être portée par une volonté politique forte pour que les moyens mis à disposition par les décideurs politiques soient suffisants et que la commune remplisse son rôle de modèle (principe d'exemplarité).

Une stratégie énergétique est essentielle pour transformer les intentions déclarées en objectifs et actions concrètes. Elle constitue une réelle feuille de route pour tout service responsable de mener à bien la transition énergétique d'un parc immobilier.

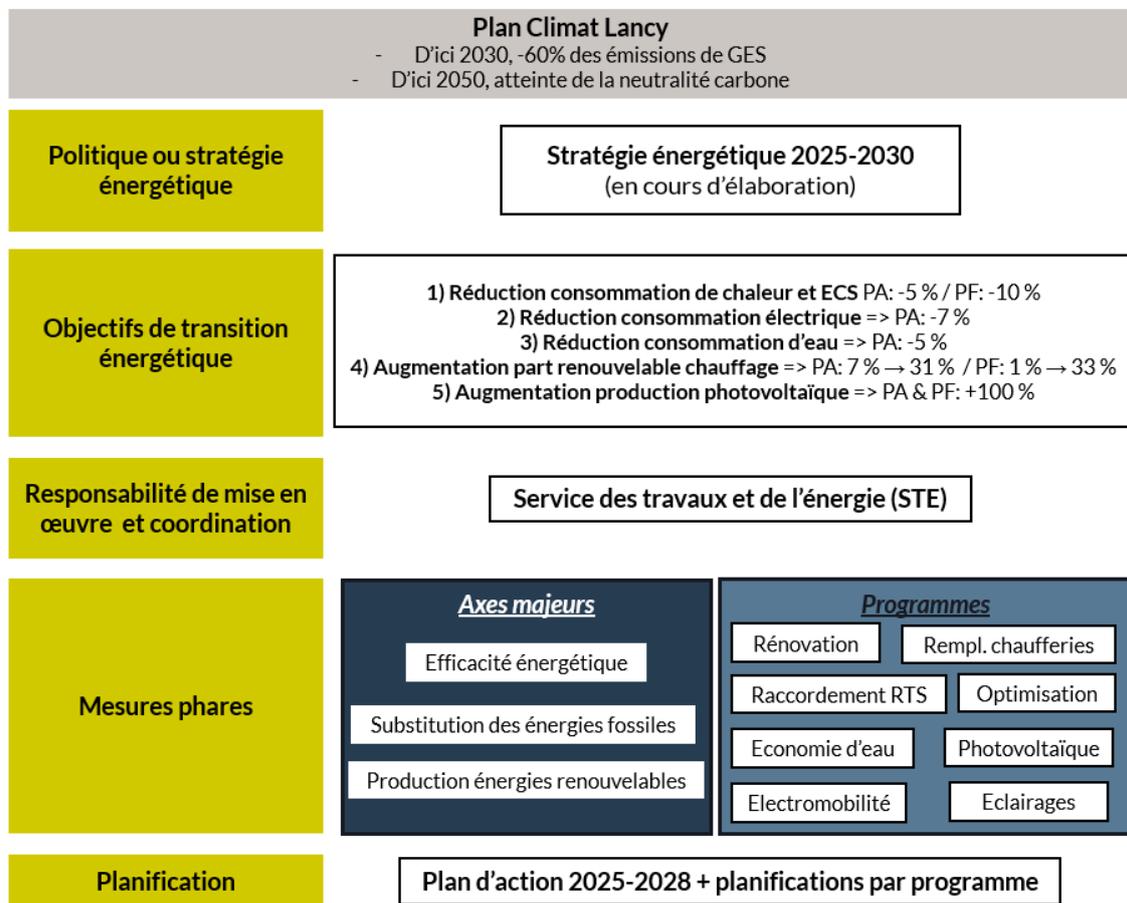
Ce qui appuie le constat de la Cour

En préambule, il convient de préciser qu'une partie de ce constat et des suivants se base sur une version provisoire de la stratégie énergétique 2025-2030 qui est susceptible d'évoluer.

La démarche de la Ville de Lancy

La démarche initiée par la Ville est présentée de manière synthétique dans le schéma ci-dessous.

Figure 6 : Vue synthétique de la démarche de TE de la Ville



Source : Ville de Lancy, 2025
Analyse : Cour des comptes, 2025

Hormis les objectifs généraux présentés ci-dessus, le PCL contient sept mesures qui concernent la transition énergétique des bâtiments de la Ville :

- Mesure E5 : Diminuer la consommation énergétique des bâtiments de la commune ;
- Mesure E6 : Diminuer la consommation énergétique des équipements sportifs de la commune ;
- Mesure E7 : Remplacer les énergies fossiles par les énergies renouvelables dans les bâtiments de la commune ;
- Mesure E8 : Remplacer les énergies fossiles par les énergies renouvelables au sein des équipements sportifs de la commune ;
- Mesure E9 : Développer la production d'électricité photovoltaïque au sein des bâtiments et infrastructures de la commune ;
- Mesure E10 : Développer la production d'électricité photovoltaïque au sein des équipements sportifs de la commune ;
- Mesure E11 : Encourager la sobriété énergétique au sein des bâtiments de la commune.

Pour les mesures E5 à E10, le PCL ne fixe pas d'objectifs et de valeurs cibles précis, mais requiert l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie. L'intégralité des mesures est reprise dans la stratégie énergétique 2025-2030.

Document-cadre complémentaire : le plan directeur des énergies communal de la Ville de Lancy

En 2022, la Ville de Lancy s'est dotée d'un plan directeur des énergies (PDEcom). Il présente notamment « *l'état actuel et futur de son territoire (contexte, besoins, ressources, équipements, etc.)* » et un plan d'action avec en ligne de mire la société à 2'000 watts. Ce document analyse également des éléments techniques, comme l'approvisionnement en énergies, les projets de déploiement de CAD ou encore le potentiel de développement de la géothermie et de l'énergie éolienne.

La Cour n'a pas mené de travaux détaillés sur ce document-cadre, étant donné qu'il prend en compte l'entier du territoire lancéen, que les mesures définies dans le plan d'action ne ciblent pas particulièrement le parc immobilier de la Ville et qu'il fait référence à des données et documents plus anciens (par exemple, au plan d'action Cité de l'énergie 2016-2019).

Les ressources humaines disponibles et attendues

Au sein du STE, le pôle énergie formellement créé en juillet 2024 œuvre essentiellement à la transition énergétique du parc immobilier de la Ville de Lancy. Il est composé de 2.0 ETP, à savoir d'un chef de pôle et d'un technicien en énergie du bâtiment. Le pôle architecture du STE consacre également une partie de ses ressources (estimée à 1.1 ETP sur les 3.9 ETP du pôle) à suivre et coordonner des projets de construction durable et de rénovation énergétique. Faisant suite à une analyse des besoins RH du STE, ces deux pôles seront renforcés d'ici au troisième trimestre 2025 par les recrutements suivants :

- Un chef de projet énergie pour piloter les remplacements des systèmes de chauffage (+ 1.0 ETP pour le pôle énergie, à durée indéterminée) ;
- Un architecte pour piloter les rénovations des bâtiments du PF dans le cadre du programme ELENA³⁷ (+ 1.0 ETP pour le pôle architecture, à durée déterminée).

Le STE a par ailleurs d'ores et déjà identifié un besoin RH supplémentaire pour le développement photovoltaïque et la gestion des installations électriques (bornes de recharge électriques, pompes à chaleurs, etc.). Une demande devrait être soumise au Conseil municipal dans le cadre du processus budgétaire 2026.

L'outil informatique en développement

Un mandat a récemment été confié à une société privée pour qu'elle développe une solution interactive pour le suivi et la planification énergétique des bâtiments communaux (PA et PF). Une version test est attendue d'ici la fin de l'été. La version définitive de l'outil devrait pouvoir être mise en service avant la fin de l'année 2025. Celui-ci jouera un rôle central et permettra notamment de :

- Visualiser les caractéristiques de chaque bâtiment (une fiche par bâtiment, qui présentera notamment la SRE, l'IDC, l'état de vétusté) ;

³⁷ Le programme ELENA est financé par la Commission européenne et géré par la Banque européenne d'investissement. Il fournit des subventions d'assistance technique (études préalables), notamment dans le domaine de l'efficacité énergétique. La Ville de Lancy, en collaboration avec SIG, a demandé des subventions pour la rénovation énergétique d'une dizaine de bâtiments locatifs de son patrimoine financier.

- Identifier des possibilités d'amélioration/optimisation ;
- Effectuer des projections des gains énergétiques attendus en fonction de travaux prévus ;
- Suivre les indicateurs de performance de la transition énergétique ;
- Effectuer des analyses par groupe d'immeubles (écoles, logements, etc.).

Les actions et projets initiés

Sans attendre l'adoption formelle de la stratégie énergétique 2025-2030, le STE a d'ores et déjà entrepris des projets de transition énergétique d'envergure. Par exemple :

- Participation au projet Renowave³⁸ (2020-2024) ;
- Participation au programme ELENA (2024-2027) ;
- Réalisation d'études pour les rénovations prioritaires de deux écoles ;
- Mise en place d'un suivi régulier des consommations d'énergie ;
- Transition à un éclairage LED dans toutes les écoles et les crèches.

L'importance du suivi des consommations d'énergie

La réalisation d'un suivi énergétique périodique est une tâche chronophage qui nécessite des ressources humaines et des outils informatiques adaptés. Mais cela permet d'identifier des dérives dans les consommations d'énergie, dues par exemple à de mauvais réglages de la chaufferie ou à des canalisations endommagées (entraînant des déperditions de chaleur ou des fuites d'eau) et d'y remédier rapidement.

En définitive, cette activité favorise l'un des objectifs de transition énergétique, à savoir la réduction des consommations d'énergie. Parallèlement, cela réduit le montant de la facture énergétique (énergie non consommée/perdue) dès lors que le problème a été réglé.

Grâce au suivi énergétique mensuel des bâtiments du patrimoine administratif de la Ville de Lancy (hors infrastructures sportives), le STE estime avoir économisé environ 82'000 F en 2024. Selon lui, ces économies pourraient être plus importantes s'il disposait davantage de ressources humaines et/ou d'outils informatiques (automatisation du processus) pour identifier toutes les dérives. Par un calcul simple (règle de trois), on peut supposer que les économies annuelles se monteraient à 144'000 F (+ 62'000 F) en effectuant le même suivi sur le patrimoine financier.

³⁸ Renowave est un projet de recherche de la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (HEPIA) financé par l'agence suisse pour l'innovation (Innosuisse). L'optimisation et la rénovation du bâtiment du Pont-Butin 70 (« l'étoile »), appartenant à la Ville de Lancy, ont été étudiées dans le cadre de ce projet.

5.2. Constat 3 : La stratégie énergétique manque de cohérence par rapport aux objectifs climatiques de la Ville et du canton

Quel est le constat de la Cour ?

Plusieurs éléments portent à croire que les objectifs et leur cible à 2030, définis dans la version provisoire de la stratégie énergétique 2025-2030, ne permettront pas d'atteindre les objectifs climatiques prioritaires de la Ville de Lancy et du canton :

- Selon des projections réalisées par le STE, les cibles fixées ne permettront pas d'atteindre certains objectifs cantonaux, comme celui d'un IDC moyen du parc inférieur à 350 MJ/m².an d'ici à 2030.
- Aucun objectif en matière de réduction des consommations d'électricité et d'eau des immeubles de logement (PF) n'a été fixé, alors que ceux-ci représentent plus de 40% de la surface (SRE) du parc immobilier de la Ville.

De plus, le STE n'a pas analysé dans quelle mesure les cibles à 2030 de la stratégie énergétique permettront de réduire les émissions de GES et d'atteindre (ou non) l'objectif du plan climat de la Ville (-60% d'émissions de GES d'ici à 2030).

Pourquoi ce constat est-il important ?

Les objectifs d'une stratégie énergétique (et leur valeur cible) doivent être alignés aux objectifs en matière de protection du climat pour garantir la conformité et la cohérence de la démarche de transition énergétique et, au final, mettre en œuvre un plan d'action adéquat.

Dans le cas d'espèce, il est également important de mettre concrètement en évidence les écarts et les divergences entre les différents objectifs. Sur cette base et en fonction des explications données à ces écarts, des décisions politiques peuvent être prises (par exemple, améliorer l'efficacité de l'organisation, se doter de nouveaux outils, augmenter les moyens pour accélérer la transition énergétique, revoir les objectifs à la baisse ou repousser les échéances).

Ce qui appuie le constat de la Cour

En préambule, le schéma ci-dessous rappelle les principaux documents-cadres et certains objectifs sur lesquels doit se fonder la stratégie de transition énergétique des bâtiments de la Ville de Lancy.

Figure 7 : Vue d'ensemble des objectifs de transition énergétique d'ici à 2030



Objectifs de transition énergétique des bâtiments de la Ville de Lancy	Cibles 2030 (par rapport à 2023)	
	Patrimoine administratif	Patrimoine financier
Réduction consommation de chaleur et ECS	-5%	-10%
Réduction consommation électrique	-7%	Non définie
Réduction consommation d'eau	-5%	Non définie
Augmentation part renouvelable chauffage	7% => 31%	1% => 33%
Augmentation production photovoltaïque	100%	100%

Note : les objectifs de TE de la Ville ressortent de la stratégie énergétique 2025-2030 en cours d'adoption (voir également chapitre 5.1)

Source : Ville de Lancy, 2025
Analyse : Cour des comptes, 2025

Concernant les projections du STE

Le STE a réalisé des projections à 2030 des IDC et de certaines consommations d'énergie, permettant de mettre en évidence les gains énergétiques attendus. Ces projections tiennent uniquement compte des travaux qui ont une forte probabilité d'être réalisés, car ils ont déjà été présentés au Conseil municipal et des fonds ont été obtenus. Le STE a indiqué à la Cour avoir fixé les cibles de sa stratégie énergétique sur la base de ces projections.

La Cour constate que selon ces projections, les objectifs cantonaux et du PCL ne seront pas atteints. Principalement, l'IDC moyen des bâtiments du patrimoine administratif en 2030 sera de 402 MJ/m².an, alors qu'un IDC moyen < 350 MJ/m².an est visé par le canton. De même, la part des énergies renouvelables dans la consommation de chaleur sera de 33%, au lieu de 50%.

Concernant l'absence de certains objectifs

La Cour constate qu'aucun objectif, quantitatif ou qualitatif, n'a été fixé en matière de réduction des consommations d'électricité et d'eau pour les bâtiments du PF (voir figure 5). Bien que la Ville n'ait pas une grande marge de manœuvre ni un accès aisé à ces données énergétiques (s'agissant de logements, les locataires paient directement les factures d'électricité), les bâtiments du PF représentent plus de 40% de la surface totale (SRE) du parc immobilier de la Ville. Par ailleurs, ils sont directement concernés par la mesure E11 « *encourager la sobriété énergétique au sein des bâtiments de la Commune* ». L'objectif de cette mesure est de « *diminuer la consommation d'énergie et d'électricité au sein des bâtiments de la Commune grâce aux actions de sensibilisation* »³⁹.

D'autre part, La Ville a mené plusieurs actions ces dernières années qui visent à réduire les consommations d'énergie au sein des bâtiments du PF. Par exemple, une brochure

³⁹ Source : Plan Climat Lancy, mesure-phare E11, page 58.

d'écogestes a été distribuée à tous les locataires et, en partenariat avec SIG⁴⁰, des visites de logement ont été effectuées gratuitement (pour les locataires) afin notamment d'installer des ampoules LED et des réducteurs de débit d'eau des robinets. En l'absence d'objectifs, les actions menées ne sont pas suivies ni valorisées.

Concernant le lien entre les objectifs de TE et les objectifs de réduction d'émissions de GES

La Cour relève que les liens ne sont pas clairs entre les objectifs de transition énergétique, qui ressortent de la (future) stratégie énergétique 2025-2030, et les objectifs plus généraux exprimés en termes d'émissions de GES (PDE et PCL). Le STE n'a pas effectué d'analyse permettant de clarifier ces liens. Il n'a pas été calculé, par exemple, dans quelle mesure une réduction de 5% (par rapport à 2023) de la consommation de chaleur des bâtiments du PA contribuera à réduire les émissions de GES de 60% (par rapport à 1990).

Exemple d'une pratique intéressante pour fixer un objectif en matière de réduction des émissions de GES

Dans sa stratégie énergétique 2022-2030, l'office cantonal des bâtiments (OCBA) indique avoir adapté les objectifs du PDE aux spécificités de son parc immobilier. La démarche la plus intéressante concerne l'intégration de l'objectif de réduction des émissions de GES de 60% d'ici 2030 (par rapport à 1990).

L'OCBA a constaté qu'il ne disposait pas des données suffisantes pour calculer les GES émis par ses bâtiments en 1990. Il s'est donc basé sur le cadre normatif élaboré par la société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA) et largement reconnu en Suisse. En particulier, la norme SIA 2040 intitulée « *la voie SIA vers l'efficacité énergétique* » (remplacée depuis par la norme SIA 390/1) définit des valeurs limites d'émissions de GES à respecter (exprimées en kg/m²) pour qu'un bâtiment soit compatible avec l'objectif de neutralité carbone en 2050. L'OCBA a utilisé ce référentiel pour fixer un objectif à 2030 d'émissions moyennes de GES (par m²) pour son parc immobilier. Cette approche permet également de s'affranchir des problématiques de périmètre lorsqu'on compare une période de référence à une période en cours.

Facteur supplémentaire renforçant la nécessité de cohérence

Dans le cadre du processus de renouvellement du label « Cité de l'énergie » intervenant cette année (voir également encadré ci-dessous), la Ville de Lancy a élaboré un document présentant les objectifs de politique énergétique et climatique. Ceux-ci sont globalement alignés sur ceux de la stratégie énergétique. Il est toutefois fait mention, pour la première fois, d'un objectif de « neutralité carbone de l'administration publique d'ici 2040 ». Cet objectif est requis pour conserver le plus haut niveau de distinction, à savoir le label « Cité de l'énergie Gold ». Cependant, la Cour souligne que pour qu'un tel engagement soit tenu, il doit être immédiatement pris en compte dans la stratégie et la planification énergétique. Ce travail n'a pas encore été mené par la Ville.

⁴⁰ Par exemple dans le cadre du programme éco21, plan d'action écologiquement : <https://ww2.sig-gene.ch/immobilier/optimisation-energetique-et-environnementale/eco21-immobilier/optimisation-installations/visites-logements>.

Le label Cité de l'énergie en quelques mots

Selon le site internet de l'association Cité de l'énergie, ce label est « *attribué à une ville ou une commune qui a fait des efforts supérieurs à la moyenne dans le domaine de sa politique communale en matière d'énergie et de climat. Afin de confirmer la qualité et l'engagement continu de la commune, un nouvel audit a lieu tous les quatre ans* ». Les communes « *reçoivent le label si elles ont mis en œuvre plus de 50 % des mesures possibles pour elles. L'obtention de la plus haute distinction, le label Cité de l'énergie Gold, requiert la mise en œuvre de 75 % des mesures. Il s'agit de la plus haute distinction accordée aux villes et aux communes qui s'engagent en permanence en faveur de l'utilisation efficace de l'énergie, des énergies renouvelables et de la protection du climat, et qui répondent à des exigences particulièrement élevées* ».

En 2023, le rapport d'activité de l'association mentionne que 476 communes suisses sont labélisées Cité de l'énergie, dont 13 associations de communes. Parmi elles, 99 ont obtenu le label Gold.

La Ville de Lancy est membre Cité de l'énergie depuis 2003. En 2020, elle a obtenu pour la première fois le label Cité de l'énergie Gold.

5.3. Constat 4 : Le plan d'action ne couvre pas une période suffisante

Quel est le constat de la Cour ?

Le plan d'action global et chiffré en matière de transition énergétique ne couvre que la période allant de 2025 à 2028. Celui-ci ne permet donc pas de démontrer la capacité de la Ville de Lancy à atteindre les objectifs cantonaux et ceux de son PCL sur le moyen terme (2030) et le long terme (2040 et 2050).

Il est précisé que des planifications ad hoc, plus ou moins précises, existent pour des programmes spécifiques et peuvent aller, par exemple, jusqu'en 2035. L'articulation entre ces différentes sources de planification demeure néanmoins peu convaincante.

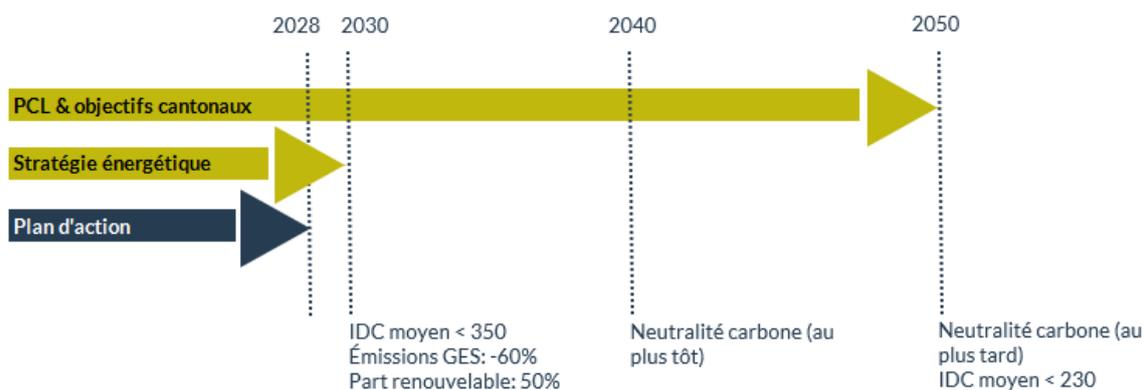
Pourquoi ce constat est-il important ?

Le plan d'action définit le chemin qui sera emprunté pour mener à bien la transition énergétique d'un parc immobilier. Celui-ci renseigne sur les actions et les travaux à réaliser, les coûts engendrés et les délais. Il est donc essentiel tant pour les décideurs politiques qui octroient les moyens financiers nécessaires, que pour la coordination et la gestion du projet à l'interne. En l'absence d'une telle planification globale à suffisamment long terme, le projet de transition énergétique est exposé à des risques financiers (moyens non octroyés ou trop tardivement) et opérationnels (retard dans le démarrage de travaux, manque d'anticipation).

Ce qui appuie le constat de la Cour

Lors du processus de renouvellement du label « Cité de l'énergie », un plan d'action pluriannuel a été élaboré. Celui-ci couvre une période de quatre ans, à savoir de 2025 à 2028. En premier lieu, la Cour relève que ce plan d'action ne s'étend pas jusqu'en 2030, soit le premier jalon important de la stratégie énergétique de la Ville et des objectifs cantonaux. Il ne couvre dès lors pas non plus, même sous forme d'estimations, les actions à réaliser d'ici à 2040 et 2050 en matière de transition énergétique.

Figure 8 : Étendue du plan d'action VS objectifs en matière de TE



Note : la neutralité carbone peut devoir être atteinte d'ici à 2040 si la Ville maintient le label Cité de l'énergie Gold (voir chapitre 5.2), ou en fonction des évolutions du cadre légal (voir chapitre 3.1.2). Les cibles à 2030 de la stratégie énergétique de la Ville ne sont pas reprises ci-dessus, mais elles sont présentées dans la figure 7.

Source : Ville de Lancy, 2025 (pour la stratégie énergétique et le plan d'action)

Analyse : Cour des comptes, 2025

Le STE dispose néanmoins d'une vision à plus long terme concernant certains programmes ou projets spécifiques. Par exemple, concernant son programme d'assainissement de l'éclairage intérieur des écoles et des crèches, le STE connaît l'étendue des travaux à effectuer (4 bâtiments par an entre 2027 et 2035) et en a estimé les coûts (6 millions F⁴¹). Autre exemple, le STE a identifié une liste de 29 bâtiments prioritaires⁴² pour entreprendre des rénovations énergétiques et a estimé le coût total à 256 millions F⁴³. Ce montant représente plus de 90% du coût total de la transition énergétique du parc immobilier de la Ville de Lancy estimé à environ 277 millions F⁴⁴.

Cela étant dit, le lien entre le plan d'action 2025-2028 et les éléments de planification évoqués ci-dessus est difficile à établir pour les raisons suivantes :

- **Les périmètres sont différents** : le plan d'action inclut les travaux en lien avec les infrastructures sportives, comme la piscine de Marignac ou les tennis club qui sont financés par le budget du service des sports et des locations (SdSL). Il inclut par ailleurs des investissements importants dans des constructions dont certains ne relèvent pas de la transition énergétique.

⁴¹ Avec une marge d'erreur annoncée de +/- 30%.

⁴² 14 bâtiments du PF et 15 bâtiments du PA.

⁴³ Avec une marge d'erreur annoncée de +/- 40%.

⁴⁴ Hors infrastructures et équipements sportifs, avec une marge d'erreur d'environ +/- 40% et sans précision quant à l'étendue de la période concernée.

- Les périodes couvertes ne sont pas identiques : comme vu précédemment, le plan d'action couvre la période 2025-2028. Pour ce qui concerne les planifications ad hoc, les périodes varient en fonction des programmes concernés, mais ne sont globalement pas clairement définies.
- La précision varie : le plan d'action 2025-2028 a un niveau de précision relativement élevé, dès lors que des coûts annuels sont identifiés et qu'ils reposent parfois sur des décisions d'investissement d'ores et déjà prises par les autorités communales. A contrario, les planifications ad hoc relèvent davantage d'intentions et de projections. Par exemple, le STE n'a pas encore planifié en détail comment s'enchaîneront les travaux de rénovations des 29 bâtiments prioritaires.

Compte tenu de ce qui précède, la capacité de la Ville de Lancy à atteindre les objectifs cantonaux et ceux de son PCL sur le moyen terme (2030) et le long terme (2040 et 2050) n'est pas démontrée. Les projections existantes ne prennent en compte qu'une partie des travaux prévus par le plan d'action 2025-2028, comme expliqué dans le cadre du constat précédent (voir chapitre 5.3).

5.4. Constat 5 : Les données sur les bâtiments présentent des lacunes

Quel est le constat de la Cour ?

Les données sur les bâtiments sont centralisées et synthétisées manuellement dans un fichier (Excel) comprenant différents onglets. Cette façon de procéder, bien que fonctionnelle, repose entièrement sur des manipulations humaines, ce qui la rend vulnérable aux erreurs de saisies.

Par ailleurs, certaines données importantes sont manquantes ou erronées. Par exemple, l'état de vétusté des composantes des bâtiments n'est pas renseigné. Ainsi, la qualité de la base de données est insuffisante.

Un outil informatique va prochainement remplacer la base de données actuelle (voir chapitre 5.1), ce qui devrait contribuer à réduire les risques d'erreurs de saisies. Toutefois l'outil ne sera vraiment efficace que s'il est alimenté par des données correctes.

Pourquoi ce constat est-il important ?

Afin de mener une transition énergétique appropriée, il est indispensable de posséder des données précises et exhaustives. En effet, celles-ci constituent le socle d'une planification et d'un pilotage rigoureux des actions à entreprendre.

De surcroît, si les données actuelles sont insérées dans le nouvel outil informatique de planification sans vérification préalable, cela pourrait mener à des prises de décisions inadéquates (sur la base d'analyses, calculs et projections erronés).

Ce qui appuie le constat de la Cour

La Cour a constaté des erreurs dans le fichier centralisant et synthétisant les données. Un travail d'analyse succinct (contrôle des formules, recherches de données aberrantes, etc.) lui a permis d'identifier une anomalie sur quinze EGID. Par exemple :

- Pour un EGID, la surface de référence énergétique (SRE) était renseignée en lieu et place de l'indice de dépense de chaleur (IDC) ;
- Un autre EGID apparaissait deux fois. La suppression de ce doublon fait augmenter l'IDC moyen du patrimoine financier de 2,5 MJ/m².an ;
- Un troisième EGID avait un IDC mais pas de SRE. Ainsi, cet IDC (de 506 MJ/m².an), n'est pas pris en compte dans le calcul de l'IDC moyen du patrimoine administratif.

Ces anomalies ont été transmises en cours d'audit au STE, qui a déjà corrigé six d'entre elles. Les neuf anomalies restantes sont en cours d'investigation.

De plus, des données clés sont manquantes dans le fichier central. La Ville de Lancy ne possède pas les IDC de près de 30 % de ses bâtiments (EGID), à savoir principalement de ses villas et de quelques bâtiments de son patrimoine financier. Certes, elle n'avait jusqu'ici pas d'obligation légale de les calculer pour les villas. Toutefois, ceux-ci sont indispensables à une planification performante. De surcroît, l'état de vétusté n'étant pas renseigné, il n'est pas suivi de manière proactive. Le STE a ainsi connaissance de l'état de certains bâtiments uniquement à la suite de rapports d'audits énergétiques ou d'alertes des usagers, par exemple du concierge d'une école. Ainsi, des travaux d'entretien usuels peuvent être omis lors de la planification et de l'utilisation des ressources à disposition.

5.5. Constat 6 : Certains aspects relevant de la gestion de projet font défaut ou ne sont pas clairement définis

Quel est le constat de la Cour ?

Bien que la Ville de Lancy ait d'ores et déjà effectué un travail considérable⁴⁵, elle n'a réellement initié le grand projet de transition énergétique de son parc immobilier que très récemment, à savoir en 2024.

Par conséquent, certains aspects de gestion de projet, relevant du financement, de l'organisation ou du pilotage, n'ont pas encore été définis ou restent à clarifier.

En effet, la démarche de transition énergétique n'est pas soutenue par une stratégie de financement pluriannuel ni par une gestion des risques. Par ailleurs, certaines responsabilités manquent de clarté, tandis que les modalités de pilotage et de suivi de la démarche présentent quelques faiblesses.

⁴⁵ Développé plus en détail dans le chapitre 5.1.

Pourquoi ce constat est-il important ?

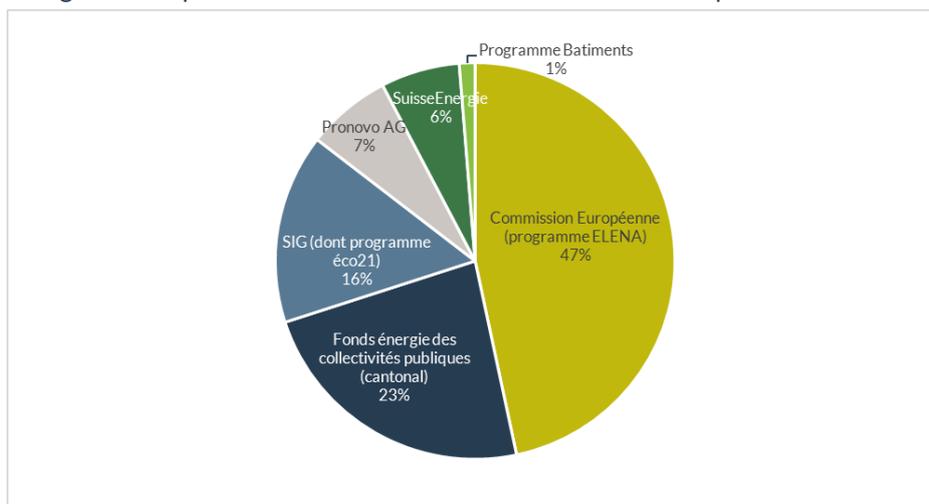
S'agissant d'un projet global et à long terme, la transition énergétique doit être soutenue par une démarche structurée et un pilotage robuste. Ceci permet également l'amélioration continue du projet.

Ce qui appuie le constat de la Cour

Concernant la stratégie de financement

Le STE a identifié différentes sources de financement externes comme le Programme Bâtiments⁴⁶ ou encore le programme éco21 de SIG⁴⁷. Il fait par ailleurs preuve d'une proactivité certaine pour bénéficier de ces financements externes. La participation au programme ELENA (voir chapitre 4.1) et les nombreux partenariats avec SIG (éco21) l'illustrent bien. Le tableau ci-après présente la répartition des financements externes d'ores et déjà obtenus (ou en cours d'obtention) par la Ville de Lancy, qui se montent à environ 1,7 million F. Il est précisé que les subventions sont parfois versées directement à l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO)⁴⁸ et ne transitent donc pas par les comptes de la Ville.

Figure 9 : Répartition des financements externes sollicités par la Ville de Lancy



Source : Ville de Lancy, 2025
Analyse : Cour des comptes, 2025

En ce qui concerne le financement propre, les crédits d'investissement sont octroyés par le Conseil municipal objet par objet. Dernièrement, une approche globale a judicieusement été privilégiée pour certains programmes et projets, afin de ne demander qu'un seul crédit d'investissement (par exemple concernant l'installation de panneaux photovoltaïques sur plusieurs bâtiments publics).

⁴⁶ Financé par la confédération et les cantons : <https://www.leprogrammebatiments.ch/fr/cantons/geneve/>.

⁴⁷ Pour de plus amples informations : <https://ww2.sig-ge.ch/a-propos-de-sig/nous-connaître/le-programme-eco21>.

⁴⁸ Un AMO conseille et accompagne le mandant, par exemple, dans son projet de rénovation énergétique (coordination des intervenants, suivi des travaux, etc.). Il s'agit généralement d'architectes et d'ingénieurs.

La Cour relève néanmoins que le STE n'a pas formellement défini de stratégie de financement, qui puisse être soumise aux autorités communales et garantir, dans une certaine mesure, que les moyens financiers nécessaires seront octroyés à temps. Le risque principal est la survenance de retards dans le démarrage de travaux en raison d'une mauvaise estimation du temps nécessaire au processus de décision politique.

Par ailleurs, entre 2020 et 2024, la Ville de Lancy a investi 4.1 millions F⁴⁹ dans la transition énergétique de son parc immobilier. Cela ne représente que 1.5% du coût total estimé à 277 millions F (voir également chapitre 5.3). Compte tenu des montants importants qui seront donc nécessaires dans les années à venir, il est primordial qu'une stratégie de financement accompagne la mise en œuvre de la stratégie énergétique. Ce constat est de ce fait étroitement lié au constat relatif au plan d'action (voir chapitre 5.3).

Concernant la gestion des risques

La Cour constate que les risques relatifs à la mise en œuvre de la transition énergétique ne sont pas formellement identifiés, analysés, traités et suivis. Un tel dispositif de gestion des risques n'existe pas non plus pour la mise en œuvre du plan climat de la Ville (PCL).

Le chapitre 3.1.1 expose plusieurs facteurs de risques (internes et externes) qui peuvent concerner toute démarche de transition énergétique, peu importe la typologie des bâtiments.

Concernant les rôles et responsabilités

La Cour constate qu'aucun document, y compris la stratégie énergétique 2025-2030 (dans sa version provisoire), ne répartit clairement les rôles et responsabilités des services impliqués, directement ou indirectement, dans la transition énergétique des bâtiments de la Ville. Il en résulte un certain flou qui pourrait ralentir, voir empêcher, la réalisation de certains travaux de rénovation ou d'optimisation énergétique.

Depuis 2024, le STE est monté en puissance (voir également chapitre 5.1). Il dispose de compétences en matière de gestion énergétique (au sein du pôle énergie) et de gestion des travaux de rénovation/construction (au sein du pôle architecture). Il est par essence le service responsable de la mise en œuvre de la politique énergétique de la Ville et donc l'acteur principal de la transition énergétique des bâtiments de la commune. Logiquement, le STE s'est donc attelé à élaborer la stratégie énergétique 2025-2030 qui, comme vu précédemment, reprend les mesures E5 à E11 du PCL.

Cela étant, la Cour constate que la responsabilité de la mise en œuvre de certaines de ces mesures ne relève pas du STE selon le PCL :

- Les mesures E6, E8 et E10 du PCL qui concernent la transition énergétique des infrastructures sportives de la commune (piscines, tennis club, etc.), sont placées sous la responsabilité du service des sports et des locations (SdSL). Ce service ne dispose d'aucune compétence en matière de transition énergétique.
- La mesure E11 qui vise à « encourager la sobriété énergétique au sein des bâtiments de la commune » est quant à elle de la responsabilité du service de

⁴⁹ Selon les données comptables transmises par la Ville de Lancy. Ce montant ne concerne que les charges d'investissement.

l'aménagement du territoire (SAT), car celui-ci dispose de compétences internes en matière de communication/sensibilisation. Ce service, par le biais de son unité « développement durable », est par ailleurs responsable de la mise en œuvre du PCL.

D'autres services sont également impliqués plus indirectement dans la transition énergétique. Principalement, le service financier effectue le suivi financier des projets et le service de l'environnement est impliqué dans le programme d'optimisation des éclairages publics.

La transition énergétique étant fortement transversale, il convient d'impliquer toutes les parties prenantes et de prendre en compte leurs intérêts. Mais comme pour tout projet de cette importance, il convient également de définir clairement les rôles et responsabilités et les éventuelles instances de gouvernance nécessaires (par exemple, un comité de pilotage et un comité opérationnel).

Concernant les modalités de pilotage et de suivi

Deux activités de « reporting » annuelles sont prévues :

- Rapport annuel du STE sur l'évolution des IDC du parc immobilier ;
- Bilan annuel de l'avancement des objectifs du PCL (sous la responsabilité du STE).

Chacune donne lieu à une présentation par le STE au Conseil administratif ainsi qu'à certaines commissions du Conseil municipal.

En matière de suivi, les indicateurs que le STE prévoit de suivre sont ceux liés aux objectifs stratégiques (par exemple, réduction de la consommation de chaleur, IDC, part d'énergie renouvelable). Par ailleurs, le nouvel outil informatique (voir chapitre 5.1) permettra de suivre de manière régulière et automatisée de nombreux indicateurs. Sous réserve de la mise en place effective de cet outil ainsi que de la mise à disposition de données suffisantes et fiables (en lien avec le constat 5, chapitre 5.4), le STE disposera donc bientôt d'un outil de pilotage pertinent pour suivre la situation énergétique du parc immobilier.

Les travaux de la Cour ont néanmoins mis en évidence les faiblesses suivantes :

- Les modalités d'élaboration des bilans annuels ne sont pas encore clairement établies (format, contenu, indicateurs, destinataires, etc.) ;
- Il n'est pas prévu de suivre des indicateurs généraux propres au projet, comme des indicateurs de coûts (budget VS réalisé) ou de délais (état d'avancement des projets/travaux) ;
- Il n'est pas formellement prévu de séances de pilotage ou de coordination en cours d'année (par exemple, entre les services impliqués) ;
- Les indicateurs de performance qu'il est prévu de suivre ne permettent pas de faire le lien avec les objectifs du PCL et les objectifs cantonaux. Principalement, il n'est pas prévu de suivre les émissions de GES des bâtiments.

6. Constat relatif à la FCIL

6.1. Constat 7 : Une démarche de transition énergétique sommaire

Quel est le constat de la Cour ?

Comme nous l'avons vu précédemment (voir constat 1), la FCIL gère sa démarche de transition énergétique de manière autonome, avec ses propres ressources. Malgré certaines initiatives pertinentes, comme la création d'un groupe de travail, la démarche de la FCIL présente des lacunes importantes. Par exemple, la fondation n'a pas formulé d'objectif en matière de transition énergétique et ne dispose pas d'une planification détaillée des travaux à réaliser dans les années à venir.

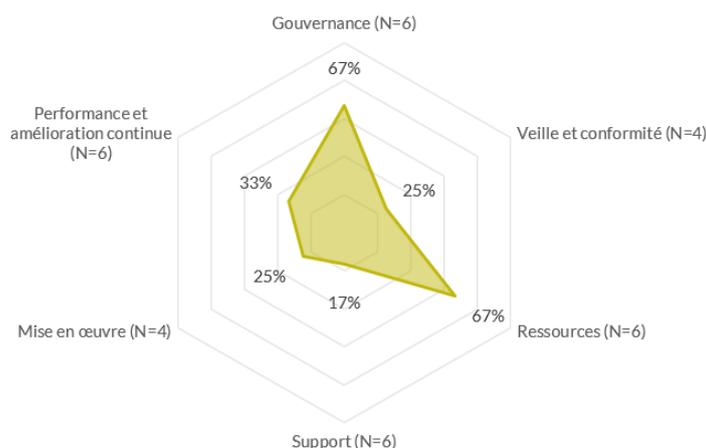
Pourquoi ce constat est-il important ?

Bien que la majeure partie des immeubles de la FCIL soient aujourd'hui de construction relativement récente, selon les meilleures normes énergétiques, il convient de les suivre, de les optimiser et d'anticiper leur vieillissement. Une démarche de transition énergétique structurée est d'autant plus importante si le parc immobilier de la FCIL poursuit son expansion dans les années à venir⁵⁰.

Ce qui appuie le constat de la Cour

Les travaux de la Cour permettent de dresser un diagnostic général de la démarche de transition énergétique des bâtiments de la FCIL. Sur la base de l'indice développé par la Cour, le niveau de maturité de ladite démarche est évalué à 41%. Les résultats sont présentés plus en détail dans le graphique ci-dessous.

Figure 10 : Degré de maturité de la gestion de la transition énergétique au sein de la FCIL en fonction des six phases clés



Note : le score maximum par phase clé est indiqué entre parenthèses. Voir également chapitre 3.4.2 concernant la méthodologie suivie.

Source : FCIL, 2025

Analyse : Cour des comptes, 2025

⁵⁰ Le parc immobilier de la FCIL est passé de 3 à 9 immeubles en moins de 5 ans.

Cette évaluation met en évidence le fait que la démarche de transition énergétique de la FCIL est peu développée et structurée. Les travaux de la Cour ont permis d'identifier les lacunes principales suivantes :

- Les intentions et objectifs de la FCIL en matière de transition énergétique ne sont pas formalisés ;
- La FCIL envisage des travaux de rénovation et d'optimisation énergétiques au cours des prochaines années. Mais elle ne dispose pas d'une planification détaillée et pluriannuelle. De même, les ressources financières qui seront nécessaires n'ont pas été analysées ;
- Les risques propres à la transition énergétique ne sont pas identifiés, évalués et suivis. La FCIL envisage néanmoins d'intégrer un volet « transition énergétique » dans son système de contrôle interne ;
- Hormis par le biais de l'IDC, la FCIL ne suit pas les consommations et les performances énergétiques de son parc immobilier. Par ailleurs, les bâtiments les plus récents ne disposent pas encore d'IDC. Leurs consommations ne sont donc pas du tout suivies.

Les ressources limitées dont dispose la fondation et le caractère relativement récent de son parc immobilier peuvent expliquer les faiblesses identifiées. Le constat central de la Cour réside dans le fait que la démarche de la FCIL n'est pas soutenue par la Ville de Lancy (voir chapitre 4.1).

La Cour note toutefois la volonté de la FCIL de structurer sa démarche de transition énergétique. Par exemple, elle envisage d'élaborer un plan d'action pluriannuel, de suivre les consommations d'énergie de ses bâtiments ou encore d'intégrer un volet « transition énergétique » à son système de contrôle interne.

Les enjeux énergétiques sur des bâtiments neufs

Les bâtiments neufs sont de plus en plus complexes et sont livrés avec des réglages d'usine. Le premier enjeu pour le propriétaire est donc de procéder aux réglages optimaux durant les deux premières années d'exploitation (car les installations sont sous garantie). Par la suite, un suivi des consommations d'énergie est primordial pour identifier d'éventuelles dérives et réaliser des économies (qui peuvent financer des mesures de transition énergétique).

Il convient également de suivre l'état de vétusté des composantes du bâtiment, car les objectifs en matière de transition énergétique vont jusqu'en 2050. Ainsi, même le bâtiment construit en 2025 sera très certainement concerné par des travaux d'ici cette échéance.

7. Recommandations

Les faiblesses identifiées dans le cadre de cet audit s'inscrivent dans un contexte où la Ville de Lancy, et plus spécifiquement le STE, mène deux projets déterminants pour assurer la bonne marche de la transition énergétique de leurs bâtiments :

- L'adoption d'une stratégie énergétique ;
- La mise en place d'un outil de suivi et de planification énergétique.

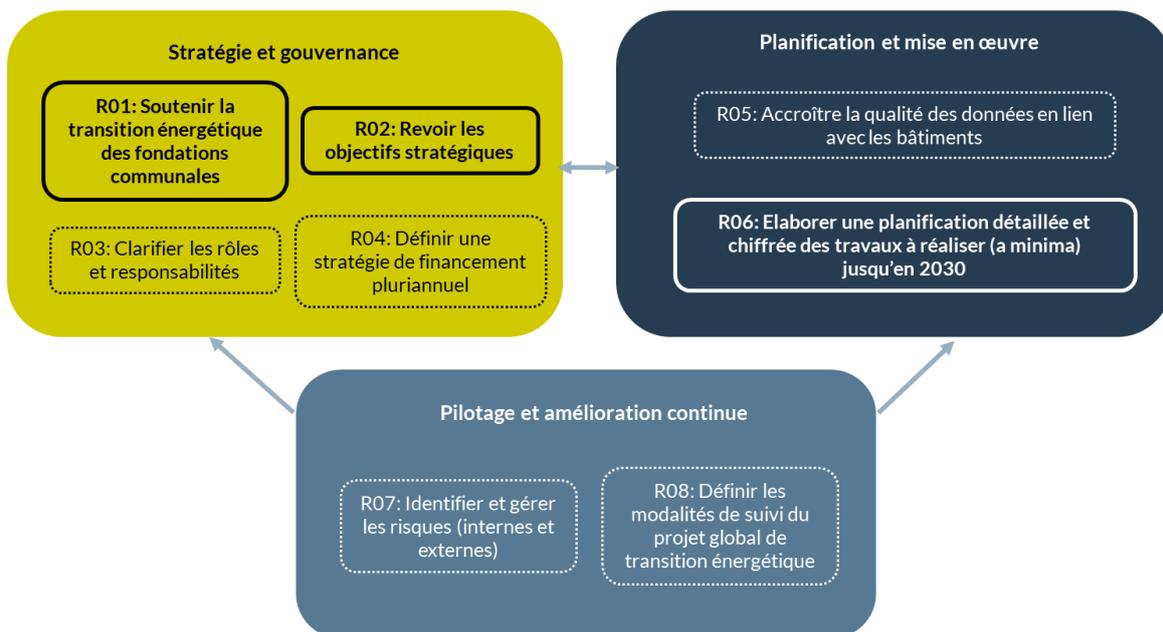
Les disparités constatées en matière de gestion de la transition énergétique entre la Ville et la FCIL interrogent la Cour. Convaincue que des synergies importantes sont nécessaires et conduiraient à des gains d'efficacité, voire des économies, elle a élaboré ses recommandations en conséquence.

Compte tenu de ce qui précède, la Cour a émis huit recommandations qui sont présentées en détail dans les chapitres suivants et qui ont été regroupées selon trois domaines :

- Stratégie et gouvernance (chapitre 7.1) ;
- Planification et mise en œuvre (chapitre 7.2) ;
- Pilotage et amélioration continue (chapitre 7.3).

La figure ci-dessous propose une vue synthétique des huit recommandations par domaine.

Figure 11 : Vue synthétique des recommandations de la Cour par domaine



Note : les recommandations encadrées « en gras » ont une priorité « très élevée », tandis que celles hachurées ont une priorité allant de « élevée » à « moyenne »

Source : Ville de Lancy, 2025

Globalement, les recommandations de la Cour visent à renforcer la démarche de transition énergétique et affirmer l'exemplarité de la Ville de Lancy. Afin d'apporter la plus grande valeur ajoutée, il est essentiel que leur mise en œuvre soit considérée dans le cadre des projets précités.

7.1. Stratégie et gouvernance

Une démarche de transition énergétique appliquée aux bâtiments doit reposer sur un socle cohérent et robuste, tant sur le plan stratégique que d'un point de vue de gouvernance. La mise en œuvre des recommandations ci-dessous vise ainsi un double objectif. À savoir, (i) d'intégrer les bâtiments détenus par des fondations communales à la démarche de la Ville et (ii) de renforcer la stratégie énergétique avant son adoption par le Conseil administratif et le Conseil municipal.

Recommandation n° 1 :

Priorité : Très élevée⁵¹

Soutenir la transition énergétique des fondations communales

Cette recommandation est liée au constat 1 « Une démarche de transition énergétique sommaire et distincte de celle de la Ville de Lancy » et au constat 7 relatif à la FCIL « Une démarche de transition énergétique sommaire ».

La Cour recommande au Conseil administratif de la Ville de Lancy, en étroite collaboration avec le Conseil de fondation de la FCIL, de soutenir la démarche de transition énergétique de la FCIL en l'intégrant, totalement ou partiellement, à celle de la Ville.

Il conviendra a minima d'engager la FCIL à poursuivre formellement les mêmes objectifs de transition énergétique que la Ville et d'intégrer, dans la mesure du possible, ses bâtiments dans :

- Le futur outil de suivi et de planification énergétique ;
- Le processus de suivi des consommations d'énergie ;
- Les reportings et bilans concernant la transition énergétique ;
- Les éventuelles réflexions autour de projets/programmes de subventionnement ;

En outre, il s'agira de procéder au même travail pour le parc immobilier de la Fondation communale de Lancy pour le logement de personnes âgées (FCLPA).

Modalité possible :

- Élaborer une convention d'objectifs, ou tout autre document-cadre, qui définisse les modalités de collaboration et les engagements de chaque partie ;
- Réfléchir à la pertinence d'une intégration plus large des fondations communales dans le plan climat de Lancy.

Livrable :

- Document(s) décrivant l'intégration et le soutien apporté aux fondations communales.

Avantages attendus :

- Alignement/cohérence des objectifs en matière de TE des bâtiments en mains (directement ou indirectement) des autorités communales de Lancy ;
- Gains d'efficacité dès lors que les fondations peuvent bénéficier de l'expertise, des compétences et des outils de la Ville ;

⁵¹ La priorité de cette recommandation est très élevée, car sa mise en œuvre contribuera à améliorer significativement la gouvernance de la TE des bâtiments de la Ville de Lancy. Elle favorise également grandement l'atteinte des objectifs de la commune (PCL) et du canton.

- Gains financiers grâce à un suivi régulier des consommations d'énergie (et le traitement des dérives). Par un calcul simple (règle de trois), et selon les économies réalisées par la Ville (voir chapitre 5.1), la FCIL (ou ses locataires) pourrait économiser 45'000 F par an ;
- Amélioration de la vision d'ensemble des décideurs politiques et des parties prenantes externes (vision consolidée) ;
- Renforcement de l'exemplarité de la commune en matière de TE.

Recommandation 1: acceptée refusée

Position du Conseil administratif de la Ville de Lancy :

Le Conseil administratif valide un statu quo amélioré incluant la préparation d'une convention d'objectifs pour la législature avec la FCIL et la FCLPA, comprenant notamment les volets relatifs à l'énergie, aux rénovations et au suivi. Cette convention visera à formaliser les modalités de collaboration et d'alignement sur les objectifs communaux.

Le Service des travaux et de l'énergie (STE) intégrera, dès le T4 2025, les données de transition énergétique des fondations dans la stratégie énergie 2025-2030 et dans l'outil Planeter, tout en restant à disposition pour un appui technique ponctuel. Cette approche assure une cohérence progressive des démarches énergétiques à l'échelle communale.

Position de la FCIL :

La Fondation communale immobilière de Lancy (FCIL) remercie la Cour pour la qualité de l'analyse et l'exhaustivité des constats, qui offrent un cadre pertinent pour améliorer sa stratégie de gestion énergétique.

Consciente des enjeux climatiques et de l'importance de sa contribution, en tant qu'acteur public, à la politique énergétique cantonale, la FCIL s'engage à mettre en œuvre les recommandations formulées dans le rapport, selon une feuille de route claire, cohérente et progressive. La fondation reconnaît également la nécessité d'un renforcement de la coordination avec la Ville de Lancy, dans une logique de mutualisation des compétences, outils et données.

Partant, la FCIL prévoit les actions suivantes :

- Intégration du parc immobilier de la FCIL dans la stratégie énergétique de la Ville de Lancy (échéance: T4 2025);
- Formalisation d'une collaboration avec le STE (échéance: T4 2025);
- Elaboration d'une feuille de route énergétique 2025-2030 pour le parc immobilier de la FCIL (échéance: T1 2026);
- Rédaction d'un organigramme fonctionnel et d'un document-cadre de gouvernance par la FCIL en adéquation avec la Ville de Lancy, en mentionnant les synergies avec la Ville (échéance: T1 2026);
- Construction d'un plan d'investissement triennal (travaux, audits, équipements) (échéance: T2 2026);
- Mise à jour des fiches bâtiments, intégration dans l'outil de suivi énergétique de la Ville (échéance: T2 2026);
- Identification et la hiérarchisation des interventions prioritaires en fonction de l'IDC et du potentiel de gains énergétiques (échéance: T3 2026);
- Elaboration d'une matrice des risques (techniques, financiers, RH) intégrée au pilotage (échéance: T4 2026);
- Mise en place d'un tableau de bord annuel, avec indicateurs communs à la Ville et à la FCIL (échéance: T1 2027).

La FCIL mettra en place un groupe de coordination interne, qui assurera:

- Le suivi des actions définies ci-dessus;
- La liaison régulière avec les services de la Ville;
- La production d'un rapport annuel de suivi transmis à la Cour des comptes à partir de 2026.

La FCIL entend faire de la transition énergétique une priorité stratégique, tant pour répondre aux exigences climatiques que pour garantir à ses locataires un habitat durable et efficient.

Recommandation n° 2 : Revoir les objectifs stratégiques

Cette recommandation est liée au constat 3 relatif à la Ville de Lancy « Les objectifs et les cibles définis dans la stratégie énergétique manquent de cohérence par rapport aux objectifs de rang supérieur ».

La Cour recommande au STE de revoir les objectifs fixés dans la version provisoire de la stratégie énergétique 2025-2030 avant de la soumettre au Conseil administratif et au Conseil municipal. Il s'agira, pour chacun d'entre eux, de définir des valeurs cibles à 2030 qui permettent d'atteindre les objectifs du PCL et les objectifs de la politique énergétique cantonale.

En outre, il conviendra de profiter de cette révision pour intégrer un ou plusieurs objectifs en lien avec la mesure E11⁵³ du PCL et, dans la mesure du possible, également en matière de réduction des consommations d'eau et d'électricité des bâtiments du patrimoine financier.

Enfin, si la Ville de Lancy confirme viser la neutralité carbone de son administration d'ici 2040 (prérequis pour obtenir le label Cité de l'énergie Gold), sa stratégie énergétique devra être adaptée en conséquence.

Modalités possibles :

- Revoir l'étendue de la stratégie énergétique (période couverte). Étant donné l'évolution rapide des exigences tant nationales que cantonales, il pourrait s'avérer opportun que la Ville dispose dès à présent d'une stratégie à plus long terme, par exemple d'ici à 2035.

Livrables :

- Stratégie énergétique (mise à jour) ;
- Analyse démontrant la concordance entre les objectifs de TE et ceux du PCL et du PDE ;
- Éventuelles décisions prises par la Ville de Lancy (en cas de non-atteinte possible des objectifs du PCL ou du PDE).

Avantages attendus :

- Démarche de TE conforme aux objectifs cantonaux et du PCL ;
- Accélération de la transition énergétique dès lors que des objectifs suffisants sont fixés et que les moyens adéquats sont octroyés.

⁵² La priorité de cette recommandation est très élevée, car sa mise en œuvre favorisera significativement l'atteinte des objectifs de la commune (PCL) et du canton. Elle contribue également grandement à l'amélioration de la gouvernance de la TE des bâtiments de la Ville de Lancy.

⁵³ Encourager la sobriété énergétique au sein des bâtiments de la commune.

Recommandation 2: acceptée refusée

Position du STE :

Le STE prend acte de la recommandation et confirme que les éléments suivants seront intégrés dans la version finale de la stratégie énergie 2025–2030, actuellement en cours de révision.

1. Les objectifs de transition vers des systèmes de chauffage renouvelables seront ajustés selon l'approche cantonale, qui considère les réseaux thermiques structurants (RTS) comme 100 % renouvelables dès le raccordement, en raison des garanties d'origine mises en place par SIG et de l'objectif cantonal de 80 % de part renouvelable d'ici 2030. Les projections de consommation de chaleur seront révisées en cohérence avec le planning actualisé des rénovations énergétiques.

Échéance : T4 2025.

2. Un indicateur spécifique en lien avec la mesure E11 du Plan climat communal sera intégré à la stratégie, portant sur le nombre d'actions de sensibilisation menées chaque année auprès des usager·ères des bâtiments communaux, y compris ceux du patrimoine financier. Cette mesure, coordonnée par le SAT, sera intégrée au chapitre 5.4 – Sensibilisation et engagement.

Échéance : T4 2025.

3. Le STE propose de maintenir une stratégie à horizon court terme (2025–2030), permettant un pilotage opérationnel basé sur les projets de rénovation, de remplacement des systèmes de chauffage et de déploiement photovoltaïque en cours. Une nouvelle stratégie couvrant la période 2030–2040 sera élaborée avec le SAT d'ici la fin de la législature, dans le cadre de l'actualisation du Plan climat communal.

Échéance : T4 2030.

Recommandation n° 3 : Clarifier les rôles et responsabilités

Priorité : **Élevée⁵⁴**

Cette recommandation est liée au constat 6 relatif à la Ville de Lancy « Certains aspects relevant de la gestion de projet sont inexistantes ou ne sont pas clairement définis ».

La Cour recommande au STE, en collaboration avec les autres services impliqués, de clarifier les rôles et responsabilités de chacun dans le cadre du projet transversal de transition énergétique des bâtiments de la commune (y compris des infrastructures sportives et des actions relatives à la mesure E11 du PCL).

Modalités possibles :

- Adopter certains éléments d'une organisation en mode projet. Par exemple :
 - Nommer un chef de projet ;
 - Mettre en place un comité de pilotage et un comité opérationnel ;
 - Nommer des responsables de portefeuille de projets (par exemple, par programme ou axe de la stratégie énergétique).

⁵⁴ La priorité de cette recommandation est élevée, car sa mise en œuvre contribuera à améliorer fortement la gouvernance et la performance des processus en lien avec la démarche de TE des bâtiments de la Ville de Lancy.

- Élaborer un document ad hoc qui précise les rôles et responsabilités (par exemple, sous forme matricielle) et le soumettre à l'approbation par le Conseil administratif.

Livrable :

- Document détaillant les rôles et responsabilité au sein de la Ville en matière de TE.

Avantages attendus :

- Diminution du risque d'inefficience due à des rôles et responsabilités peu clairs ;
- Meilleure coordination entre les différents services impliqués dans la TE ;
- Amélioration de l'efficacité des actions dès lors que les services compétents sont clairement impliqués.

Recommandation 3: acceptée refusée

Position du STE :

La transition énergétique à la Ville de Lancy repose sur un ensemble de programmes distincts (rénovations énergétiques, conversion des systèmes de chauffage, photovoltaïque, optimisation énergétique des systèmes de production de chaleur, etc.) qui sont planifiés et pilotés dans le cadre des processus habituels de la Ville, chacun disposant de sa propre direction de projet et de son suivi budgétaire. Ce fonctionnement décentralisé ne justifie pas, à ce stade, l'adoption d'un exposé de motifs ou d'un budget global pour la transition énergétique.

Dans ce contexte, le STE propose de formaliser l'organisation en mode projet de la transition énergétique par un document annexe à la stratégie énergie 2025-2030, précisant les rôles et responsabilités selon la structure suivante :

- Chef de projet de la transition énergétique : chef du pôle énergie
- Comité de pilotage : chefs de service du STE et du SAT
- Comité opérationnel : pôle énergie, architecte responsable des rénovations énergétiques, technicien du pôle technique dédié aux rénovations énergétiques, SFI (suivi financier et support informatique), chef du pôle du développement durable et chargé de mission Plan Climat du SAT
- Échanges ponctuels pour des projets spécifiques : SE, SDSL, régie Brun.

Le Conseil administratif est informé et reste l'autorité décisionnelle et le mandant, mais ne constitue pas formellement une composante de pilotage du projet.

Recommandation n° 4 : Définir une stratégie de financement pluriannuel

Cette recommandation est liée au constat 6 relatif à la Ville de Lancy « Certains aspects relevant de la gestion de projet sont inexistantes ou ne sont pas clairement définis ».

La Cour recommande au STE d'élaborer une stratégie pour financer l'ensemble des coûts estimés pour la réalisation de la transition énergétique des bâtiments de la Ville et de ses fondations. Il conviendra de l'adapter en temps voulu pour tenir compte de l'évolution de la planification des travaux (qui sera réalisée dans le cadre de la recommandation 6) et des estimations financières (qui devraient être plus précises grâce au nouvel outil informatique).

Modalités possibles :

- Une stratégie de financement devrait préciser a minima :
 - Les besoins financiers (Combien ? Pourquoi ? Quand ?). Ceci en cohérence avec la mise en œuvre de la recommandation 6 ;
 - Les sources de financement (budgets de la commune, subventions, fonds, emprunts, etc.) ;
 - Le plan d'action (Quand et comment les fonds devront-ils être demandés ?) ;
 - Les risques financiers (Quels sont les risques de ne pas obtenir certains financements ? Quelle est leur importance et comment les traiter ?).
- Intégrer formellement cette stratégie de financement dans la stratégie énergétique ;
- Présenter la stratégie de financement au Conseil municipal afin de les préparer aux demandes qui leur parviendront ces prochaines années.

Livrable :

- Stratégie de financement de la transition énergétique.

Avantages attendus :

- Meilleure anticipation des budgets/crédits d'investissement qui devront être demandés au Conseil municipal ;
- Atténuation des risques financiers liés à la mise en œuvre de la transition énergétique.

⁵⁵ La priorité de cette recommandation est élevée, car sa mise en œuvre favorisera fortement la mise en place d'une bonne gestion des coûts. Elle contribue également grandement à couvrir les risques financiers inhérents à toute démarche de TE.

Recommandation 4: acceptée refusée

Position du STE :

Pour la période 2025–2030, les ressources actuelles du STE sont mobilisées à pleine capacité pour la mise en œuvre des projets en cours, incluant les rénovations énergétiques du patrimoine administratif (p. ex. école de Tivoli, écoles-En-Sauvy, piscine de Marignac), le programme ELENA pour le patrimoine financier (12 EGID, dont Pont Butin 70), ainsi que les projets de transition des systèmes de chauffage (10 bâtiments) et de production photovoltaïque (environ 2 MW crêtes sur 26 bâtiments PA et PF). Les risques financiers associés à ces projets ont été évalués de manière spécifique dans leurs cadres respectifs. Dans cette perspective, le STE prévoit pour le moyen terme l'élaboration d'une planification financière pluriannuelle 2030–2040, intégrant une analyse structurée des risques financiers liés à la transition énergétique et l'obtention de la neutralité carbone pour le parc communal pour 2040. Cette planification reposera sur une évaluation complète de l'ensemble du parc bâti communal (PA + PF) et sur les résultats de la période à court terme 2025–2030, incluant les données issues des audits énergétiques et un outil d'analyse de la vétusté, à développer en coordination entre le pôle énergie et le pôle architecture.

Ce dispositif permettra d'identifier les besoins d'investissement, les séquences d'intervention et les risques de financement, sur la base d'un scénario consolidé et maîtrisé.

7.2. Planification et mise en œuvre

Dans la continuité des recommandations du précédent chapitre, il convient de concrétiser les intentions en matière de transition énergétique dans un plan d'action à plus long terme et qui mesure concrètement les impacts sur les objectifs. La Cour préconise d'améliorer la qualité de la base de données, avant de planifier en détail les travaux à réaliser.

Recommandation n° 5 :

Priorité : **Élevée**⁵⁶

Accroître la qualité des données en lien avec les bâtiments

Cette recommandation est liée au constat 5 relatif à la Ville de Lancy « Les données sur les bâtiments présentent des lacunes ».

La Cour recommande au STE de recueillir les données manquantes et vérifier les bases de données existantes, afin d'alimenter rapidement le futur outil informatique avec des données fiables et complètes. Un effort particulier devra être fourni pour renseigner les états de vétusté ainsi que les IDC 2024⁵⁷.

⁵⁶ La priorité de cette recommandation est élevée, car sa mise en œuvre contribuera à améliorer significativement la performance des processus de planification et de suivi/surveillance en lien avec la démarche de TE.

⁵⁷ Pour les bâtiments qui n'étaient pas encore soumis à l'obligation de calculer un IDC (selon l'ancien REn).

Modalités possibles :

- Si les ressources internes ne sont pas suffisantes, il pourrait s'avérer opportun de faire appel à des personnes externes pour effectuer certains travaux ;
- Se coordonner avec la société qui développe l'outil informatique, afin de s'assurer que l'ensemble des données pourra y être intégré et exploité efficacement ;
- En lien avec la recommandation 1, s'assurer également que les données concernant les bâtiments de la FCIL et de la FCLPA sont de qualité.

Livrable :

- Base de données complète et exacte.

Avantages attendus :

- Meilleure précision et complétude des analyses, projections et calculs du STE (par exemple, dans la phase de planification ou dans le cadre d'activités de reporting).

Recommandation 5 : acceptée refusée

Position du STE :

Le STE travaille actuellement, en coordination avec le SAT et le mandataire Navitas, au développement d'un outil informatique centralisé de gestion des données énergétiques des parcs administratifs et financiers, dont la première version est attendue pour la fin de l'année 2025. Dans ce cadre, une vérification croisée des données historiques est en cours, et les données IDC 2024 ainsi que celles des années suivantes seront intégrées progressivement.

L'intégration des états de vétusté du parc immobilier est prévue en 2026, en lien avec le développement technique de l'outil. Un complément de mandat à Navitas dans le développement de l'outil Planeter est envisagé à cette fin. Par ailleurs, le pôle architecture (STE) a prévu, dans le cadre du budget d'investissement 2026, l'acquisition du logiciel Stratus ainsi qu'un mandat d'architecte visant à réaliser une analyse exhaustive du parc immobilier et à assurer la saisie structurée des données dans cet outil.

Concernant les bâtiments de la FCIL et de la FCLPA, le STE pourra, dans l'état actuel de ses ressources, intégrer les données qui seront transmises, mais ne pourra garantir ni leur exhaustivité ni leur fiabilité, la responsabilité de leur production et la définition des objectifs dans le cadre de la transition énergétique des bâtiments sous responsabilité des fondations immobilières demeurant externe au STE.

Recommandation n° 6 : Élaborer une planification détaillée et chiffrée des travaux à réaliser (a minima) jusqu'en 2030

Cette recommandation est liée au constat 4 relatif à la Ville de Lancy « Le plan d'action ne couvre pas une période suffisante ».

La Cour recommande au STE d'élaborer une planification à moyen/long terme (en fonction notamment de la stratégie énergétique adoptée), mais a minima jusqu'en 2030. Celle-ci détaillera l'ensemble des travaux à réaliser, notamment en lien avec le programme de rénovation des bâtiments, les coûts engendrés et les délais envisagés (calendrier).

Il conviendra également de mettre en évidence l'impact des travaux sur chaque bâtiment, en termes d'IDC, de consommation d'énergie et d'émission de GES.

Modalités possibles :

- Utiliser le futur outil informatique pour effectuer (ou adapter dans un second temps) la planification des travaux ;
- Élaborer plusieurs scénarios de planification. Par ailleurs, étant donné les incertitudes et contraintes inhérentes à la transition énergétique, le niveau de précision de la planification pourrait varier selon l'horizon temporel (par exemple, une précision élevée pour 2025-2030 et une précision « raisonnable » pour 2030-2035) ;
- Lorsque cela est possible, les retours sur investissements pourraient être évalués et présentés aux autorités compétentes. Par exemple, sachant que la facture énergétique annuelle se monte à environ 2.4 millions F⁵⁹, quelles sont les économies attendues si les mesures envisagées sont mises en œuvre ?

Livrable :

- Planification des travaux à réaliser en matière de transition énergétique.

Avantages attendus :

- Présentation d'une planification des travaux par bâtiment et par année avec leurs effets sur les différents indicateurs de performance énergétique et climatique ;
- Meilleure prévisibilité et anticipation des travaux à réaliser et des ressources à mobiliser (gains d'efficacité) ;
- Cohérence entre la stratégie énergétique et la planification des travaux

⁵⁸ La priorité de cette recommandation est très élevée, car sa mise en œuvre favorisera significativement l'atteinte des objectifs en matière de TE des bâtiments de la Ville de Lancy. Elle contribue également à améliorer fortement la gouvernance et la performance des processus opérationnels relatifs à la démarche de TE.

⁵⁹ Uniquement pour le patrimoine administratif et sans prendre en compte les installations sportives. Selon les estimations de la Cour, la facture énergétique totale se monte à environ 4 millions F.

Recommandation 6 : acceptée refusée

Position du STE :

Les intentions budgétaires relatives aux travaux de transition énergétique sont en cours d'intégration dans la planification financière 2025–2030 de la Ville de Lancy. Les projets seront présentés au Conseil administratif et au Conseil municipal de manière progressive, au fur et à mesure de la finalisation des études techniques, conformément à la planification opérationnelle en cours.

Sur la base de cette programmation, les objectifs de la stratégie énergie 2025–2030 ont été définis et sont intégrés dans l'outil informatique en développement, permettant de générer des projections consolidées. Le STE propose, à des fins de pilotage interne, la préparation d'un document de synthèse listant l'ensemble des projets liés à la transition énergétique, avec leurs caractéristiques, leurs coûts votés ou estimés (mis au budget) et leur calendrier de mise en œuvre sur la période 2025–2030.

Ce document est destiné à un usage interne et ne fera pas l'objet d'une publication conjointe à la stratégie énergie.

7.3. Pilotage et amélioration continue

La démarche de transition énergétique ne pourra pas être adaptée et améliorée dans la durée, si certaines actions ne sont pas prises. Il s'agit là de renforcer le pilotage et le suivi de la démarche de transition énergétique.

Recommandation n° 7 : Identifier et gérer les risques (internes et externes)

Priorité : Moyenne⁶⁰

Cette recommandation est liée au constat 6 relatif à la Ville de Lancy « Certains aspects relevant de la gestion de projet sont inexistantes ou ne sont pas clairement définis ».

La Cour recommande au STE de mettre en place un dispositif de gestion des risques, comprenant l'identification, l'évaluation, le traitement, le suivi et la communication des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de transition énergétique.

Modalités possibles :

- Cartographier les parties prenantes internes et externes (du projet de transition énergétique) et recenser leurs attentes. Ce travail permet d'identifier des risques et des opportunités importants ;
- Rencontrer régulièrement les associations professionnelles pour identifier et suivre les facteurs de risque externe (dont certains sont listés dans le chapitre 3.1.1) ;
- Solliciter le support de compétences internes (par exemple, les collaborateurs en charge du système de contrôle interne) ;
- Tirer profit des analyses qui ont été (ou seront) réalisées par l'État et le groupe de travail ERVO⁶¹ dont fait partie la Ville de Lancy.

Livrable :

- Analyse des risques internes et externes.

Avantages attendus :

- Anticipation des problématiques principales et communication des conséquences à qui de droit ;
- Diminution des risques dès lors que des mesures d'atténuation sont mises en place.

⁶⁰ La priorité de cette recommandation est moyenne, car sa mise en œuvre contribuera à améliorer significativement la gestion des risques en lien avec la TE.

⁶¹ Études Risques Vulnérabilité et Opportunités.

Recommandation 7: acceptée refusée

Position du STE :

Le STE propose d'intégrer, en annexe à la stratégie énergie 2025–2030, une cartographie préliminaire des parties prenantes internes et externes, ainsi qu'un cadre méthodologique pour l'évaluation des risques susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs de transition énergétique.

Échéance estimée : T4 2025.

L'évaluation complète des risques liée à la transition énergétique des bâtiments de la Ville sera menée en 2027. Cette mission sera confiée à un prestataire externe afin de garantir une expertise indépendante et conforme aux meilleures pratiques. Le rapport d'analyse sera produit séparément et servira de référence pour d'éventuelles adaptations stratégiques à moyen terme.

Échéance estimée pour la finalisation de l'évaluation des risques : T4 2027.

Recommandation n° 8 :

Priorité : **Élevée⁶²**

Définir les modalités de suivi du projet global de transition énergétique

Cette recommandation est liée au constat 6 relatif à la Ville de Lancy « Certains aspects relevant de la gestion de projet sont inexistantes ou ne sont pas clairement définis ».

La Cour recommande au STE de spécifier les modalités du suivi et du pilotage de la démarche de transition énergétique. Il s'agira notamment de :

- Préciser les bilans/rapports qui doivent être élaborés (fréquence, objectif, format, contenu, responsables, destinataires, etc.) ;
- S'assurer que les indicateurs de performance à suivre sont en ligne avec les objectifs de transition énergétique ;
- Définir et mesurer périodiquement des indicateurs de suivi du projet (indicateurs de coûts et de délais) ;
- Intégrer un indicateur de performance relatif aux émissions de GES.

Modalités possibles :

- Prévoir des séances clés et définir leurs modalités. Par exemple, il pourrait s'agir de séances de coordination (entre services, en bilatéral avec le service financier, etc.), de séances trimestrielles ou semestrielles avec le Secrétariat général ou le Conseil administratif, ou encore de séances d'un comité de pilotage (si une telle instance était créée) ;
- Préciser ces éléments dans la stratégie énergétique ou dans un document annexe ;
- Élaborer un plan de communication (interne/externe) relatif à la transition énergétique ;
- Se coordonner avec le SAT (qui effectue le suivi du PCL) ;
- Solliciter le support du service financier de la Ville (pour les indicateurs de suivi financier).

⁶² La priorité de cette recommandation est élevée, car sa mise en œuvre contribuera à améliorer significativement la performance du processus de suivi/surveillance de la démarche de TE.

Livrables :

- Document synthétisant les activités de suivi et de pilotage mises en place et leurs modalités ;
- Liste des indicateurs mesurés et suivis périodiquement.

Avantages attendus :

- Consolidation de la démarche de transition énergétique ;
- Identification proactive des dérives/retards relatifs au projet de TE, permettant ainsi de réagir suffisamment tôt ;
- Communications/informations en lien avec la TE transmises selon des échéances et des modalités fixes.

Recommandation 8 : acceptée refusée

Position du STE :

Bilans/rapports et indicateurs de performance

Le STE prévoit, dans la stratégie énergie 2025–2030, un dispositif de suivi annuel des indicateurs clés (IDC, consommation d'énergie, production photovoltaïque, etc.), avec une note de synthèse présentée en fin d'année au Conseil administratif.

Indicateur de performance relatif aux émissions de GES

L'estimation des émissions de CO₂ projetées 2030 du parc communal, avec comparaison à la référence 1990 et 2023, sera intégrée dans la stratégie 2025–2030 et actualisée annuellement dans l'outil informatique en cours de développement. L'analyse est en lien avec le suivi du Plan climat.

Séances de suivi financier

Une séance annuelle est organisée entre le STE et le SFI pour le suivi technique et financier des programmes et projets liés à la transition énergétique.

Coordination avec le SAT

Le STE se coordonnera avec le SAT pour garantir l'alignement du suivi de la stratégie énergie avec celui du Plan climat, notamment sur les mesures phares relatives aux bâtiments et sur les objectifs transversaux (émissions de GES, sobriété énergétique, indicateurs pour la mesure phare E11, etc.).

Une séance annuelle avec le Conseil administratif est prévue dans le cadre de la mise à jour de l'avancement des mesures phares du Plan Climat, pendant laquelle l'avancement de la transition énergétique des bâtiments sera présenté devant le Conseil administratif, sans procédure séparée.

Plan de communication

Un plan de communication sera défini avec le pôle communication, avec trois temps forts : au lancement de la stratégie (2025), à mi-parcours si nécessaire (communication ciblée lors de la clôture des projets 2027-2028), et en fin de période (2030). Ce dispositif restera léger et proportionné aux actions concrètes engagées.

Échéance globale de mise en place du dispositif de suivi : T4 2025.

8. Degré de priorité des recommandations

Le degré de priorité de mise en œuvre des recommandations permet de hiérarchiser les recommandations de la Cour par priorité et de mettre en avant de façon explicite ce qui est important.

La Cour a fixé quatre degrés de priorité :

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

Cette hiérarchisation est réalisée en fonction de six critères, mobilisés en fonction des objectifs de la mission :

- Favoriser l'atteinte de l'objectif de la politique publique ;
- Amélioration des prestations délivrées ;
- Amélioration de la performance des processus ;
- Amélioration de la gouvernance ;
- Risques à couvrir ;
- Maîtrise des coûts.

Les critères utilisés dans le cadre de la présente mission sont détaillés dans la synthèse au chapitre « *tableau récapitulatif des recommandations* ».

9. Remerciements

La Cour remercie la Ville de Lancy ainsi que la Fondation communale immobilière de Lancy et leurs collaborateurs pour leur disponibilité. Elle remercie également toutes les entités rencontrées lors de ses travaux.

L'audit a été terminé en avril 2025. Le rapport complet a été transmis au Conseil administratif de la Ville de Lancy, le 2 juin 2025, pour observations. Les observations des audits ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations de l'audit.

Genève, le 27 juin 2025

Pierre Henri PINGEON
Magistrat titulaire

Sophie FORSTER CARBONNIER
Magistrate titulaire

Fabien MANGILLI
Magistrat titulaire



Cour des comptes

République et canton de Genève

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.



Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90

info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch