

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

Rapport n°197

27 juin 2025

SYNTHÈSE

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

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) ?

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.

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>.



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.

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.

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).

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 à 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 priorité³ :	
- 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.

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