

Office fédéral de l'environnement OFEV

---

# Évaluation du Centre suisse d'écotoxicologie appliquée Eawag-EPFL

---

Rapport final  
du 20 novembre 2015

---

**Rédigé par**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zurich  
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

**Auteurs**

Laura Inderbitzi, MA en science politique, politologue  
Dora Fitzli, Dr. sc. nat.  
Kathrin Koebel, BA en sciences économiques, économiste

Nom du fichier :

1594\_be\_evaluation\_des\_schweizerischen\_zentrums\_für\_oekotoxikologie\_schlussbericht.docx  
Enregistré le : jeudi 26 mai 2016 11:35:00

# Sommaire

<b>Résumé</b>	<b>i</b>
<b>1 Situation initiale et paramètres de l'évaluation</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte du mandat d'évaluation	1
1.2 Objet et objectif de l'évaluation	2
1.3 Modèle d'analyse et questionnaire	3
<b>2 Méthode</b>	<b>6</b>
2.1 Conception de l'évaluation	6
2.2 Méthode de récolte des données	7
<b>3 Résultats de l'évaluation</b>	<b>12</b>
3.1 Évolution du Centre Ecotox	12
3.2 Financement et création du Centre Ecotox	25
3.3 Prestations du Centre Ecotox	30
3.4 Actions et contributions du Centre Ecotox	48
3.5 Respect des prescriptions définies par la politique et les parties prenantes	61
<b>4 Conclusions et optimisations nécessaires</b>	<b>64</b>
4.1 Large portefeuille de missions et pénurie de ressources	64
4.2 Organisation et structure du Centre Ecotox	65
4.3 Collaboration avec les cantons	66
4.4 Modèle de tutelle	66
<b>5 Recommandations</b>	<b>67</b>
<b>Annexes</b>	<b>70</b>
A-1 Opérationnalisation des questions détaillées de l'évaluation	70
A-2 Guide pour l'entretien avec les expert(e)s	73
A-3 Formulaire de l'enquête en ligne des services cantonaux pour la protection des eaux, des sols et des plantes	76
A-4 Documentation de base pour l'atelier du 1 <sup>er</sup> octobre 2015	80
A-5 Évolution des postes entre 2011 et 2014	85
A-6 Collaboration avec les organismes et les comités	86
A-7 Activités externes de 2011 et 2014	87
<b>Bibliographie</b>	<b>88</b>

## Résumé

Le Centre suisse d'écotoxicologie appliquée (Centre Ecotox) a été créé en 2008 sur la base du postulat Graf 02.3125 et sur mandat du Conseil fédéral ainsi que du Parlement. Il a été rattaché à l'Eawag (Dübendorf) et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Son mandat initial est défini dans le « Rapport du Conseil fédéral sur la recherche toxicologique indépendante en Suisse » (Conseil fédéral, 2007) qui lui confie le rôle de centre de compétence indépendant, de premier lieu de coordination et de plaque tournante pour la recherche et le développement ainsi que pour la formation continue et les services touchant à l'écotoxicologie appliquée et pratique dans les domaines de l'eau, des sédiments et des sols. La phase de création du Centre Ecotox a été évaluée en 2009. Suite à un changement de direction en septembre 2010, un processus de développement stratégique et structurel a été lancé en collaboration avec les principaux acteurs afin de définir le mode de réalisation de son mandat initial. Il s'est achevé en 2012 par l'élaboration d'un plan de mise en œuvre pour la période 2012-2016.

La présente évaluation s'intéresse à la période 2011-2014 et se concentre, d'une part, sur la responsabilité d'atteinte des objectifs, c'est-à-dire le succès du Centre Ecotox à se positionner et à s'imposer comme centre de compétence (élément sommatif) et, d'autre part, sur l'optimisation de ses prestations et de son influence (élément formatif). L'évaluation a été commanditée par le groupe consultatif du Centre Ecotox et a eu lieu sous la direction de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV). Ce groupe consultatif se compose de représentant(e)s de l'administration (confédération et cantons), de l'industrie et de la recherche. Sa responsabilité couvre notamment la réalisation d'évaluations régulières.

### Objectifs et questions imposés à l'évaluation :

L'évaluation s'intéresse à deux objectifs :

- la responsabilité du Centre Ecotox de se positionner et de s'imposer comme centre de compétence,
- l'optimisation de son offre, de ses compétences, de ses collaborations, de sa structure et de son organisation.

### Questions de l'évaluation

- Les axes stratégiques prioritaires définis en 2012 et le plan de mise en œuvre associé sont-ils adaptés pour satisfaire les prescriptions de la confédération et les attentes des parties prenantes ?
- Quelles sont les prestations fournies par le Centre Ecotox entre janvier 2011 et décembre 2014 ? Quelles en sont leurs qualités ?
- Comment sont jugées les actions du Centre Ecotox dans la période 2011-2014 ?
- Le Centre Ecotox a-t-il réussi à s'imposer à l'échelle nationale et internationale comme une institution reconnue au financement garanti ?

- Les prestations et actions du Centre Ecotox correspondent-elles aux prescriptions de la politique et ainsi qu'à son mandat initial ?
- Le Centre Ecotox a-t-il réussi, entre janvier 2011 et décembre 2014 et dans le cadre d'actions définies, à respecter les besoins définis par les parties prenantes ?
- Dans quelle mesure la contribution du Centre Ecotox est-elle considérée comme essentielle dans la protection de la Suisse contre les risques écotoxicologiques ?
- Existe-t-il un besoin d'optimisation afin de remplir les prescriptions de la confédération et les attentes des parties prenantes ?

## Méthode

L'évaluation s'appuie sur une approche englobant plusieurs perspectives et s'articule en trois phases : lors de la phase I, une première partie de *l'analyse de documents* a fourni les bases pour l'élaboration de sondages et le recensement de nombreux indicateurs. Des *entretiens exploratoires* menés avec des acteur(trice)s clés ont eu pour objectif d'encore mieux appréhender l'objet de l'évaluation et d'améliorer sa forme.

La phase II incluait la deuxième partie de l'analyse de documents ainsi que le questionnement de nombreux(ses) expert(e)s sélectionné(e)s en collaboration avec le groupe d'accompagnement. *Les entretiens* menés en personne ou par téléphone avec *les expert(e)s* plus ou moins lié(e)s au Centre Ecotox se sont appuyés sur un guide d'interview et ont fourni des appréciations quant à l'adéquation des axes stratégiques du Centre Ecotox, son financement, la qualité de ses prestations et l'efficacité de ses actions. Ces résultats ont été complétés par des estimations issues *d'entretiens menés avec des experts internationaux*. Également basés sur un guide d'interview, ils ont permis d'obtenir des informations sur les questions spécifiques touchant à l'image du Centre Ecotox au niveau international ainsi qu'à l'évolution que connaissent ses collaborations. En outre, *un sondage en ligne auprès des représentant(e)s des services cantonaux de la protection des eaux et des sols ainsi que des services phytosanitaires cantonaux* a permis d'obtenir une évaluation exhaustive des prestations et de l'action du Centre Ecotox ainsi que de la qualité des services offerts aux administrations cantonales.<sup>1</sup>

La phase finale III a permis de valider les résultats et de formuler des recommandations. Un atelier organisé avec les membres du groupe consultatif, du comité de direction stratégique et de la direction du Centre Ecotox a permis d'aborder en profondeur les optimisations nécessaires et de développer ensemble des approches pour les recommandations. Le présent rapport présente l'ensemble des résultats de ces trois phases ainsi que les recommandations élaborées, au final, par l'équipe d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Les représentant(e)s des services cantonaux avaient la possibilité d'évaluer les prestations et l'action du Centre Ecotox sur la base d'une échelle de 1 à 4 : 1=mauvais, 2=plutôt mauvais, 3=plutôt bon et 4=bon.

## Résultats

De manière générale, les experts nationaux et internationaux ainsi que les services cantonaux de protection des eaux ont tous estimé que les prestations et l'action du Centre Ecotox étaient très bonnes. Au cours de ces dernières années, le Centre Ecotox a réussi à s'imposer comme un pôle de compétence national jouissant d'une large reconnaissance internationale. Il fournit des prestations importantes aux tiers et aux administrations et son programme de formation continue apporte une contribution déterminante à l'amélioration des compétences en écotoxicologie chez les spécialistes de l'administration comme de l'industrie. Le Centre Ecotox dispose de très bonnes compétences dans les domaines de l'écotoxicologie aquatique et de celle des sédiments. Des lacunes sont cependant à constater en écotoxicologie terrestre. Le programme de formation continue est très apprécié. Son contenu et sa mise en œuvre ont su convaincre. Certains ont déclaré souhaiter un plus grand engagement dans la formation initiale. Toutes les personnes interrogées ont toutefois souligné que ces lacunes étaient également dues à un manque de ressources, les moyens mis à disposition ne suffisant pas pour assurer l'ensemble du portefeuille de prestations défini au départ pour le Centre Ecotox.

Les questions centrales sont abordées en détail ci-dessous :

*Question d'évaluation n°2 :*

*Quelles sont les prestations fournies par le Centre Ecotox entre janvier 2011 et décembre 2014 ? Quelles en sont leurs qualités ?*

Au cours de la période d'évaluation 2011-2014, le Centre Ecotox a assuré une large gamme de prestations dont la qualité est considérée comme élevée. Des lacunes ponctuelles sont à relever par rapport au plan de mise en œuvre 2012-16.

- *Formation initiale et continue* : les offres de formation continue sont considérées comme de très bonne qualité, leurs contenus comme pertinents et proches de la pratique. En ce qui concerne les formations initiales, il se dégage le souhait d'un plus grand engagement de la part du Centre Ecotox.
- *Information* : l'information destinée aux parties prenantes leur est transmise sous la forme d'un bulletin d'information proche de la pratique et de fiches d'information. Ces documents sont très appréciés par les parties prenantes. Il a déjà été donné suite aux critiques concernant le site Internet.
- *Plate-forme de coordination et de savoirs* : le réseau national et international a pu être étendu et l'augmentation nette des demandes a permis au centre d'amplifier sa fonction en tant que plate-forme de coordination et de savoirs, en particulier en écotoxicologie aquatique. Les retours d'information ont, par ailleurs, montré les différences dans les attentes en ce qui concerne une position du centre axée sur la pratique ou sur les sciences. L'engagement du Centre Ecotox dans la SETAC GLB<sup>2</sup> a été particulièrement bien apprécié.

<sup>2</sup> Société de toxicologie et de chimie environnementales Europe– branche germanophone

- *Projets de recherche appliquée* : les activités des chercheur(seuse)s du Centre Ecotox sont toutes évaluées comme bonnes et sont documentées par une large gamme de publications. Lors de la période d'évaluation, le centre a ainsi publié 58 articles et rapports scientifiques. Le projet de recherche MicroPoll ainsi que le Système modulaire gradué ont été qualifiés de connus et très intéressants. Plus spécifiquement, les personnes interrogées ont dit souhaiter plus de recherche appliquée dans le domaine de la détection précoce et certains représentant(e)s cantonaux(les) souhaitent une orientation prononcée plus vers la pratique dans le développement des tests et des méthodes.
- *Participation aux comités nationaux et internationaux* : le Centre Ecotox dispose d'un très bon réseau national et international. Le fort engagement de tout son personnel a été salué par beaucoup.
- *Prestations destinées aux tiers et à l'administration* : le Centre Ecotox a réussi à bien focaliser ses prestations dans ce domaine d'activité. Des critiques individuelles ont été formulées sur la quantité élevée de prestations destinées à l'OFEV et sur la concurrence que cela peut représenter par rapport aux fournisseurs privés. Ce point a toutefois été démenti, lors de l'atelier, par les experts qui ont expliqué que le Centre Ecotox essaie activement d'éviter de proposer des services entrant en concurrence avec les privés et qu'il était prêt à réagir face à de telles remarques.
- *Notoriété des prestations et qualité* : les offres d'information et de formations continues sont les plus connues. Les services les plus utilisés sont, avant tout, les tests, les évaluations du risque, les formations continues, le bulletin d'information, le réseau et le conseil individualisé. Des besoins ont été discernés en termes de prestations dans le domaine de l'écotoxicologie terrestre. Les personnes interrogées sont très satisfaites de la qualité, notamment pour ce qui est des services de conseil et des cours proposés. Des critiques ont été formulées sur le fait que le Centre Ecotox n'était en partie pas assez connu dans les cantons.
- *Niveau des prestations et proximité avec la pratique* : les prestations sont considérées comme étant des services de pointe. Le centre est quant à lui considéré comme proche de la pratique et à la hauteur du niveau international de la recherche.
- *Indépendance du Centre Ecotox* : l'indépendance du centre a été remise en question par certains pour ce qui est des thématiques abordées. Certains représentants de l'agriculture, de l'économie et de l'industrie souhaiteraient que leurs intérêts soient mieux pris en compte (dans la limite des prescriptions légales). Ce reproche a été réfuté lors de l'atelier : le mandat du Centre Ecotox prévoit qu'il s'engage prioritairement pour les questions environnementales. L'économie et l'industrie ont, en outre, la possibilité de présenter leurs préoccupations auprès du comité de direction stratégique.

Question d'évaluation n°3a :

Comment sont jugées les actions du Centre Ecotox dans la période 2011-2014 ?

Le Centre Ecotox a réussi à s'imposer comme centre de compétence, à très bien se positionner et se profiler au niveau national et surtout international et à contribuer à la formation initiale et continue des experts en écotoxicologie.

- Une expertise largement étayée, un bon programme de cours auxquels participent des représentant(e)s de l'administration, du conseil et de l'industrie, une motivation intrinsèque et une très bonne mise en réseau de tout le personnel en font un centre de compétence national. Sa collaboration avec les cantons, l'économie et l'industrie renferme un fort potentiel.
- Le centre dispose d'un très bon réseau et d'un très bon profil à l'international. Les experts internationaux ont souligné la pertinence d'un centre d'écotoxicologie indépendant et axé sur la pratique. Ce centre est unique en Europe et très connu. En Suisse, certaines voix mettent en garde concernant un investissement potentiel trop important au niveau international au regard des ressources insuffisantes du centre.
- La satisfaction des services spécialisés cantonaux est variable en ce qui concerne la formation des jeunes et de l'offre en personnels bien qualifiés dans le domaine de l'écotoxicologie. Les experts interrogés considèrent, en revanche, que le Centre Ecotox contribue à l'apparition d'une relève notamment grâce à ses cours de formation continue.

*Question d'évaluation n°1 :*

*Les axes stratégiques prioritaires définis en 2012 et le plan de mise en œuvre associé sont-ils adaptés pour satisfaire les prescriptions de la confédération et les attentes des parties prenantes ? Quelles activités le Centre Ecotox a-t-il entrepris pour faire évoluer son organisation, son personnel et son infrastructure ? Comment les juger ?*

Les personnes interrogées considèrent le plan de mise en œuvre 2012-2016 comme un outil de qualité et judicieux pour planifier et appliquer le mandat initial du Centre Ecotox. Elles sont d'avis qu'il a permis de clarifier l'accent mis et de cibler l'emploi des ressources. Une pénurie de moyens financiers et de personnel a cependant empêché de le réaliser dans son intégralité. Le vote d'un nouveau plan d'affaires (en vigueur depuis avril 2015) a saboté l'importance du plan de mise en œuvre qui devra être actualisé pour les prochaines années. Le Centre Ecotox a su faire sans cesse évoluer son organisation et sa structure. La création de postes à durée indéterminée lui a permis de faire de grands progrès dans la sécurisation des compétences. L'organigramme a besoin, pour sa part, d'être ajusté.

- En raison d'une pénurie de moyens financiers et humains, l'écotoxicologie terrestre notamment connaît un manque de capacités et de compétences.
- Le centre a su faire évoluer sans cesse son organisation, son personnel et ses infrastructures : certains services ont été réorganisés, la fonction de direction de groupe et des titularisations ont été introduites, des concepts d'assurance qualité ont été élaborés. D'un point de vue structurel, le Centre Ecotox se trouve dans une phase de consolidation. De plus en plus de postes temporaires ont été transformés en postes à du-

rée indéterminée. La structure du personnel a ainsi évolué, ce qui est jugé comme très positif. L'intégration du Centre Ecotox à l'Eawag/EPFL est vue d'un bon œil pour ce qui concerne l'utilisation commune des infrastructures.

- Les comités dirigeants se sont également transformés depuis la création du Centre Ecotox. Ils ont eu tendance à se complexifier, ce qui n'est pas sans effet sur les prises de décision. L'influence des principaux offices fédéraux est, en particulier, explicitement limitée. Jusqu'ici cependant, cette situation n'a impliqué pratiquement aucune friction grâce à la bonne collaboration des acteurs impliqués. On remarque aussi que les cantons, qui en sont d'importants bénéficiaires, ne participent pas au financement du Centre Ecotox et qu'ils n'ont qu'une influence limitée sur son développement et sa direction.
- Les requêtes concernant l'éclaircissement du rôle des comités dirigeants et une simplification des prises de décision s'accompagnent de demandes pour des structures de financement plus transparentes.
- Le Centre Ecotox a pu intensifier ses coopérations nationales et internationales et élargir son réseau conformément aux réflexions stratégiques.

*Question d'évaluation n°3b :*

Le Centre Ecotox a-t-il réussi à s'imposer à l'échelle nationale et internationale comme une institution reconnue au financement garanti ?

L'intégration du budget du Centre Ecotox à celui de l'Eawag est considérée comme positive et pertinente. Plus de transparence est cependant souhaitée dans son financement. Les personnes interrogées considèrent ainsi que le financement de base du Centre Ecotox est garanti à long terme, mais ont régulièrement souligné le fait qu'il n'était actuellement pas suffisant pour assurer tout le portefeuille de missions défini par le plan de mise en œuvre.

- Selon le plan de financement actuel, les dépenses dépasseront les recettes du Centre Ecotox d'ici 2018 si la planification actuelle des ressources humaines est appliquée. Par ailleurs, toutes ses réserves seront épuisées. Il convient de vérifier si les aménagements prévus sont raisonnables dans ce contexte.
- Si le portefeuille de missions doit être entièrement réalisé en incluant l'écotoxicologie terrestre, le financement de base devra être revu à la hausse.
- Malgré une tendance fluctuante, les moyens tiers semblent garantis à long terme. La demande est bien là et va encore croître, c'est pourquoi les compétences et les capacités doivent être intensifiées. Les parties prenantes sont satisfaites, voire très satisfaites des activités du centre.

*Question d'évaluation 6 :*

*Dans quelle mesure la contribution du Centre Ecotox est-elle considérée comme essentielle dans la protection de la Suisse contre les risques écotoxicologiques ?*

Le Centre Ecotox apporte une contribution essentielle dans l'identification des risques. Les spécialistes considèrent que l'existence même d'un tel organisme suffit, à elle seule, pour accroître la perception des risques écotoxicologiques.

- *Identification des risques et propositions de solutions* : le Centre Ecotox contribue à identifier précocement les risques, mais moins les propositions de solutions. Il crée avant tout les conditions-cadres propices pour identifier les risques et les solutions. Il existe un potentiel pour de meilleurs résultats sous réserve de ressources suffisantes.
- Dans sa fonction de *plate-forme de coordination et de savoirs* et fort d'un réseau exceptionnel, le Centre Ecotox participe à la protection de la Suisse contre les risques écotoxicologiques. L'existence même de ce centre suffit à attirer l'attention sur les thématiques et les risques écotoxicologiques.

*Question d'évaluation 4 :*

*Les prestations et actions du Centre Ecotox correspondent-elles aux prescriptions de la politique et ainsi qu'à son mandat initial ?*

Les personnes interrogées considèrent que les prescriptions de la politique concernant les prestations et actions du Centre Ecotox sont bien respectées.

- Une réalisation exhaustive nécessiterait plus de ressources. Le centre a ainsi bien atteint ses objectifs dans la limite du possible. Les missions de formation continue, d'information, de projets de recherche appliquée et d'évaluation des risques (détection précoce incluse) ont été jugées comme remplies et de très bonne qualité. La mission de développement de tests a été jugée comme accomplie en soi, même si elle est encore trop peu utilisée dans la pratique, un aléa à imputer à la législation.

*Question d'évaluation 5 :*

*Le Centre Ecotox a-t-il réussi, entre janvier 2011 et décembre 2014 et dans le cadre d'action défini, à satisfaire les besoins définis par les parties prenantes ?*

Les prescriptions définies par les parties prenantes pour les actions et les prestations du Centre Ecotox sont également considérées comme en majorité bien respectées.

- Elles correspondent, en grande partie, à celles de la politique et sont ainsi jugées comme majoritairement remplies. Certaines thématiques ont encore du potentiel, ce qui est toutefois lié à des questions de ressources et de temps. Selon les expert(e)s, le Centre Ecotox est sur la bonne voie et a déjà atteint beaucoup d'objectifs.

## **Conclusions et optimisations nécessaires pour le Centre Ecotox**

*Question d'évaluation 7 :*

*Des optimisations sont-elles nécessaires pour remplir les prescriptions de la confédération et les attentes des parties prenantes ?*

### *Large portefeuille de missions et pénurie de ressources*

Étant donné que les ressources actuelles ne permettent pas d'assurer la totalité du plan de mise en œuvre, en particulier en écotoxicologie des sols, ce portefeuille ainsi que le financement public de base doivent être adaptés et coordonnés. Si le financement de base reste inchangé (2 millions de francs/an), le mandat devra être réduit et il conviendra de vérifier quelles missions peuvent être transférées à d'autres institutions ou sont déjà assurées par d'autres acteurs. Parallèlement, il faudra examiner si le financement de base peut être augmenté et, le cas échéant, si d'autres parties prenantes peuvent s'engager comme institutions de tutelle.

Un besoin d'optimisation apparaît, de plus, dans la planification des ressources. Dans le contexte de la modification de son plan de mise en œuvre, le Centre Ecotox devra réévaluer ses ressources financières et humaines, les planifier durablement et éclaircir quelles missions doivent être couvertes par le financement de base et quelles prestations doivent l'être par des moyens tiers.

### *Organisation et structure du Centre Ecotox*

Depuis sa création en 2008, l'organisation et la structure du Centre Ecotox se sont adaptées à son évolution au niveau de son personnel et de ses organes de gestion. Ces derniers lui ont imposé plus d'un défi : les prises de décision, le flux des documents et les processus de financement sont complexes et manquent de transparence; le positionnement et le rôle des comités, des organismes de tutelle que sont l'Eawag et l'EPFL ainsi que de la confédération, qui en assure le financement, ne sont pas parfaitement clairs.

### *Amélioration de la collaboration avec les cantons*

Les travaux de recherche et les prestations du centre sont perçus comme très bons, notamment en écotoxicologie aquatique, et comme extrêmement utiles pour ce qui est des services de conseil. Selon le sondage en ligne, les cantons, qui connaissent le centre et collaborent avec lui, sont satisfaits de ses prestations et son offre de soutien. Il existe toutefois un grand potentiel dans l'amélioration et l'élargissement de la notoriété du centre et de ses prestations auprès des cantons ainsi que de sa coopération avec les services cantonaux spécialisés notamment chargés de la protection des sols, des plantes, mais aussi des eaux.

### *Nouveau modèle de tutelle*

Les besoins d'optimisation qui concernent le portefeuille de missions, la pénurie des ressources, l'organisation, les structures et l'élargissement de la collaboration notamment avec les cantons inspirent à réfléchir sur le développement du centre. Un nouveau modèle de tutelle semble s'imposer à plus long terme. La structure actuelle du SCAHT incluant une fondation comme organisme de tutelle serait envisageable, peut-être même avec une fondation commune « toxicologie » pour les deux institutions (Centre Ecotox et SCAHT). Cette réorganisation du mode de tutelle renforcerait la base sur laquelle repose le Centre Ecotox en termes financiers et sous forme de nouvelles collaborations et de synergies, par exemple si des cantons, d'autres offices fédéraux et des organismes (de recherche) pertinents étaient intégrés à cette tutelle.

## Recommandations

L'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes afin de garantir un développement efficace et durable du Centre d'écotoxicologie :

### ***Recommandation I : ajustement du portefeuille de missions et des ressources***

Le portefeuille de missions et les ressources financières du Centre Ecotox doivent être adaptés à ses conditions-cadres actuelles. Pour cela, il faudra, dans un premier temps, examiner le positionnement du Centre Ecotox par rapport aux autres organismes (de recherche) de toxicologie et analyser leur programme de cours et de services. Les bailleurs de fonds devront ensuite, avec les parties prenantes déterminantes, s'intéresser au développement du plan de mise en œuvre et aborder une éventuelle augmentation du financement de base en accord avec ce plan.

### ***Recommandation II : définition et ajustement de l'organisation et des organes de gestion***

L'organigramme du Centre Ecotox doit être clarifié. Les comités d'encadrement ainsi que leur coopération (tant en interne qu'en externe avec les organismes de tutelle et la confédération) doivent être adaptés et les flux financiers doivent, en particulier, gagner en transparence. Le développement du plan de mise en œuvre évoqué ci-dessus devra, tout d'abord, avoir lieu au sein des comités d'encadrement adaptés. Il conviendra également ici d'éclaircir le caractère ferme du plan de mise en œuvre et, plus loin, de spécifier quels contenus dépendent de ce dernier et lesquels rentrent dans le cadre du plan d'affaires.

### ***Recommandation III : renforcement de la collaboration avec les cantons – nouveau modèle de tutelle***

Il conviendra de vérifier si un nouveau modèle de tutelle (par exemple sous forme de « fondation du centre d'écotoxicologie » ou d'une « fondation de la toxicologie » commune avec le SCAHT) serait une solution envisageable et durable pour garantir un appui plus large auprès des parties prenantes et une base de financement plus solide.