



Stratégie de gestion des risques et des enjeux

Stratégie de gouvernance de programme

Autorité d'approbation : **Directeur général,
Gestion des investissements, des
projets et de l'approvisionnement**

Propriétaire fonctionnel : Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement

Version : v1.0

Date : 30 mars 2020



Historique des révisions

Version	Description	Date	Auteur	Autorité d'approbation
1.0	Version initiale approuvée	30 mars 2020	Nadine Adams-Austin	Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement

Table des matières

Historique des révisions	ii
1. Introduction	1
1.1. Objet	1
1.2. Définitions	1
2. Rôles et responsabilités liés à la gestion des risques et des enjeux	2
2.1. Promoteur de programme	2
2.2. Gestionnaire de programme.....	2
2.3. Gestionnaire du changement opérationnel	3
2.4. Conseil de programme.....	3
2.5. Bureau de gestion de programme.....	3
2.6. Responsables des risques et des enjeux.....	3
3. Hypothèses	3
4. Prise de risques au sein du programme.....	4
4.1. Goût du risque.....	4
4.2. Tolérance au risque et mécanismes de contrôle.....	4
5. Registres des risques et des enjeux de programme	4
5.1. Registre des risques de programme	4
5.2. Registre des enjeux de programme	5
6. Processus de gestion des risques et des enjeux	5
6.1. Identification des risques et des enjeux	6
6.2. Catégorisation des risques.....	6
6.3. Évaluation des risques et des enjeux.....	6
6.4. Réponse aux risques et aux enjeux	8
6.5. Surveillance des risques et des enjeux et production de rapports	8
7. Accumulation des risques	9
8. Procédures de signalement et d'escalade des risques et des enjeux.....	9
8.1. Risques de projet	9
8.2. Risques de programme.....	9
8.3. Enjeux de projet.....	10
8.4. Enjeux de programme.....	10
9. Activités de gestion des risques et des enjeux.....	10
10. Contrôle du changement	10

10.1.	Définition du contrôle du changement.....	10
10.2.	Processus de contrôle du changement.....	11
11.	Efficacité de la Stratégie de gestion des risques et des enjeux.....	12



1. Introduction

Remarque : Ce document s'inscrit dans l'ensemble des stratégies standards de gouvernance de programme utilisé pour gérer les risques et les enjeux de tous les programmes à EDSC. À ce titre, cette stratégie est régie par ce qui suit :

- toute norme pertinente d'EDSC, y compris la Directive sur la gestion de programme et la Norme sur la gestion de programme d'EDSC;
- les changements proposés à la présente stratégie doivent être approuvés à la fois par le directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA), qui fait partie de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF), et par le promoteur de programme; ils devront être consignés dans la section « Stratégie de gestion des risques et des enjeux » du document de définition de programme.

1.1. Objet

La Stratégie de gestion des risques et des enjeux s'adresse à l'équipe de programme ainsi qu'à tous les intervenants concernés. Elle les informe de la façon dont seront gérés les risques et les enjeux dans l'environnement de programme, afin que les réponses adéquates puissent être élaborées, documentées et mises en œuvre.

La gestion efficace des risques et des enjeux est un élément clé d'une exécution de programme réussie, et elle doit être réalisée tout au long du cycle de vie du programme.

1.2. Définitions

Par souci de clarté, il est important de définir ce que l'on entend par risque et enjeu.

Risque : événement (ou ensemble d'événements) incertain qui, s'il se concrétise, aura un effet sur l'atteinte des objectifs. Cet effet n'est pas nécessairement négatif. En effet, un risque peut être une menace (qui aura un impact négatif sur les objectifs ou les avantages), ou encore une opportunité (qui aura un impact positif sur les objectifs ou les avantages).

Enjeu : événement imprévu qui nécessite une intervention de gestion. Un risque qui se concrétise devient un enjeu.

Les types de risques qui sont gérés à l'échelle d'un programme se rapportent à ce qui suit :

- le cumul des menaces provenant des projets;
- un désaccord considérable entre les membres du groupe promoteur et/ou du Conseil de programme;
- un manque de clarté concernant les avantages attendus et l'appui des intervenants clés;
- la complexité de la collaboration entre différents secteurs de l'organisation;

-
- la gestion des interdépendances;
 - l'incertitude quant au financement;
 - des échéanciers irréalistes découlant d'une mauvaise planification;
 - la disponibilité des ressources;
 - des hypothèses formulées lors de la planification de programme.

Un enjeu provient habituellement d'une ou plusieurs sources, notamment :

- les contraintes identifiées au début du programme;
- le programme lui-même;
- les secteurs d'activité que le programme viendra modifier, lorsqu'ils ont un impact important sur le programme;
- l'escalade des dossiers provenant des projets du programme;
- les intervenants;
- d'autres sources externes au programme.

Les risques et les enjeux qui surviennent dans un projet doivent être escaladés au niveau du programme s'ils dépassent les limites de contrôle du projet.

2. Rôles et responsabilités liés à la gestion des risques et des enjeux

2.1. Promoteur de programme

Le promoteur de programme doit :

- autoriser la Stratégie de gestion des risques et des enjeux et les méthodes d'ajustement, d'amélioration et de mise en application qui s'y rapportent;
- intervenir pour contrôler tout risque et enjeu qui touche l'alignement du programme sur les objectifs organisationnels;
- le cas échéant, s'occuper des risques et des enjeux stratégiques et veiller à ce que les mesures nécessaires soient prises par la haute direction pour atténuer les risques et régler les enjeux.

2.2. Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme doit :

- élaborer et mettre en œuvre la Stratégie de gestion des risques et des enjeux;
- veiller à l'uniformité de la terminologie pour la gestion des risques et des enjeux dans l'ensemble du programme;
- gérer les risques et les enjeux au sein du programme, et les escalader au promoteur de programme au besoin;
- le cas échéant, attribuer les risques et les enjeux aux responsables des risques, qui devront gérer, surveiller et assurer la prise de mesures appropriées (atténuation des risques) pour contrôler chaque risque.

2.3. Gestionnaire du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel doit :

- gérer et coordonner la résolution des risques liés au rendement opérationnel et à la réalisation des avantages;
- gérer les risques liés à la transition et au rendement opérationnel;
- surveiller et signaler les enjeux de rendement opérationnel.

2.4. Conseil de programme

Le Conseil de programme doit :

- définir le profil de risque et les seuils de risque acceptables pour le programme et ses projets. Ces renseignements sont consignés dans la section « Stratégie de gestion des risques et des enjeux » du document de définition de programme;
- régler les risques et les enjeux liés à son secteur de responsabilité respectif.

2.5. Bureau de gestion de programme

Le Bureau de gestion de programme doit :

- gérer et maintenir les systèmes d'information et de soutien pour permettre la gestion efficace des risques et des enjeux du programme;
- tenir à jour les registres des risques et des enjeux du programme;
- fournir aux responsables de projet un soutien et des conseils sur la gestion des risques et des enjeux;
- coordonner avec les projets les interfaces concernant les risques et les enjeux;
- établir les processus qui donneront au programme un aperçu des risques et des enjeux des projets et lui permettront de reconnaître ceux qui constituent des risques pour le programme lui-même (p. ex. trop se fier à un seul fournisseur);
- examiner régulièrement les risques et enjeux des projets.

Le rôle du Bureau de gestion de programme est nécessaire pour chaque programme. La nature exacte de ce rôle dépend de la taille et de la complexité du programme. En outre, la taille du programme établira si une ressource particulière doit être obtenue pour appuyer les activités de gestion des risques.

2.6. Responsables des risques et des enjeux

Pour chaque risque et enjeu identifié, il faut désigner un responsable qui sera chargé de gérer, de surveiller et d'assurer la prise de mesures appropriées pour contrôler les risques et résoudre les enjeux qui lui ont été attribués.

3. Hypothèses

Étant donné la complexité inhérente d'un environnement de programme, la mise en œuvre du Plan de programme comportera inévitablement des risques. Par conséquent, la planification du programme repose souvent sur des hypothèses, qui doivent être gérées

comme des risques. La définition de ces hypothèses et l'identification de réponses adéquates doivent s'inscrire dans les activités de gestion des risques d'un programme. Ces activités, de même que des plans de contingence relatifs aux risques, doivent être inclus dans le Plan de programme.

4. Prise de risques au sein du programme

4.1. Goût du risque

Le goût du risque correspond à la quantité de risque qu'une organisation, ou une partie de celle-ci, est prête à accepter. Un programme doit absolument comprendre ce concept pour élaborer une stratégie efficace de gestion des risques, diriger les activités de projets relatives aux risques et définir les processus de regroupement et d'escalade des risques.

4.2. Tolérance au risque et mécanismes de contrôle

En outre, des seuils de tolérance et des processus d'escalade doivent être établis au niveau du programme. Au moment d'établir le degré de tolérance pour les projets, le gestionnaire de programme, qui collabore avec le Conseil de programme, doit se fonder sur les objectifs du programme. La figure 1 : Processus de gestion des risques et des enjeux illustre les risques qui doivent être escaladés à l'échelon supérieur.

5. Registres des risques et des enjeux de programme

5.1. Registre des risques de programme

Le registre des risques de programme sert à saisir de façon uniforme et structurée l'information sur les risques. Cet outil est créé durant la phase Définir le programme; tout risque déjà connu est tiré de l'énoncé de programme. Tout au long du programme, le registre des risques sera régulièrement passé en revue : les risques existants seront mis à jour et de nouveaux risques seront ajoutés à mesure qu'ils sont identifiés.

Le registre des risques doit contenir au minimum les éléments suivants :

- identificateur du risque – personne-ressource unique pour chaque risque;
- description du risque – énoncé qui contient la cause du risque, l'événement en question (description de la menace ou de l'opportunité) et les effets qu'il aura s'il se concrétise;
- probabilité que le risque se concrétise;
- incidence sur le programme si le risque se concrétise;
- description du plan de réponse au risque;
- risque résiduel après la mise en œuvre de la réponse, ce qui comprend une réévaluation de la probabilité et de l'incidence;
- responsable du risque – personne qui est chargé, pour le compte du programme, de gérer, de surveiller et d'assurer la prise de mesures adéquates pour contrôler le risque;

- date de clôture – date à laquelle le risque n'est plus considéré comme un risque.

Il faut tenir un registre des risques pour chacun des projets du programme, et traiter ces risques d'une façon semblable à celle décrite dans la Stratégie de gestion des risques et des enjeux du programme.

5.2. Registre des enjeux de programme

Avant la création du registre des enjeux à la phase 2 (Définir le programme), les enjeux du programme doivent être consignés dans l'énoncé de programme. Le registre est un outil qui présente tous les enjeux identifiés; il comprend également les risques qui se sont concrétisés. Tout au long du programme, le registre des enjeux sera régulièrement examiné et mis à jour, et les nouveaux enjeux seront ajoutés à mesure qu'ils sont identifiés.

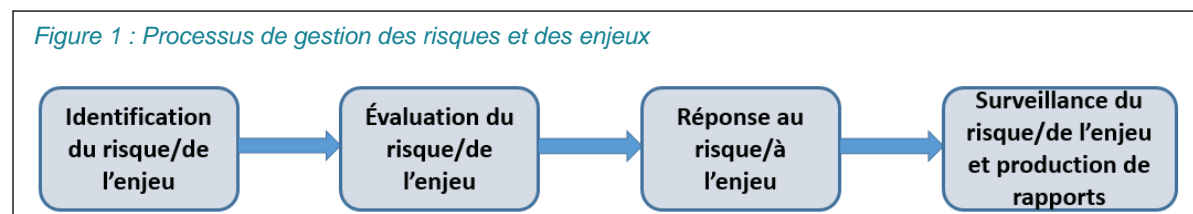
Le registre des enjeux doit contenir au minimum les éléments suivants :

- identificateur de l'enjeu – personne-ressource unique pour chaque enjeu;
- date à laquelle l'enjeu a été signalé;
- personne qui a signalé l'enjeu;
- description de l'enjeu;
- niveau de priorité – élevé, moyen ou faible;
- catégorie – enjeu clé ou enjeu normal;
- description du plan de résolution (réponse à l'enjeu);
- responsable de l'enjeu – personne désignée qui est chargée de gérer, de surveiller et d'assurer la prise de mesures adéquates pour contrôler tous les aspects des enjeux qui lui ont été attribués;
- description de la méthode de résolution de l'enjeu;
- date de clôture de l'enjeu.

Il faut tenir un registre des enjeux pour chacun des projets du programme, et traiter ces enjeux d'une façon semblable à celle décrite dans la Stratégie de gestion des risques et des enjeux du programme.

6. Processus de gestion des risques et des enjeux

Le processus de gestion des risques et des enjeux est illustré à la figure 1.



6.1. Identification des risques et des enjeux

La gestion des risques du programme commence par l'identification des événements incertains, qui peuvent constituer des menaces ou des opportunités. Le programme doit réaliser deux activités à cet égard.

La première consiste à explorer le contexte du programme : il s'agit de comprendre les objectifs et la portée du programme, de connaître les hypothèses formulées, de savoir qui sont les intervenants et de situer le programme dans l'organisation et l'environnement actuel. Le programme pourra ainsi identifier les risques et les enjeux de façon méthodique, afin de prendre les meilleures mesures possible.

La deuxième activité consiste à identifier les risques et les enjeux réels, après quoi ils seront consignés dans leur registre respectif. Il faut porter attention à la description des risques au moment de les inscrire dans le registre. La description typique contient les éléments suivants :

- Cause du risque – il faut décrire la source du risque, c.-à-d. l'événement ou la situation qui entraîne le risque
- Événement lié au risque – il faut décrire l'élément d'incertitude selon qu'il s'agit d'une menace ou d'une opportunité
- Effet ou incidence du risque – il faut décrire l'incidence que le risque aurait sur l'activité organisationnelle s'il se concrétisait.

Prenons comme exemple un trajet en voiture : le clou dans le pneu est la cause, la crevaison causée par le trou est l'événement lié au risque, et le retard est l'effet.

Les ateliers sur les risques et les enjeux auxquels participent divers intervenants favorisent l'identification des risques et enjeux. Il peut également être utile d'examiner les leçons apprises de programmes antérieurs pour connaître rapidement les risques et enjeux potentiels.

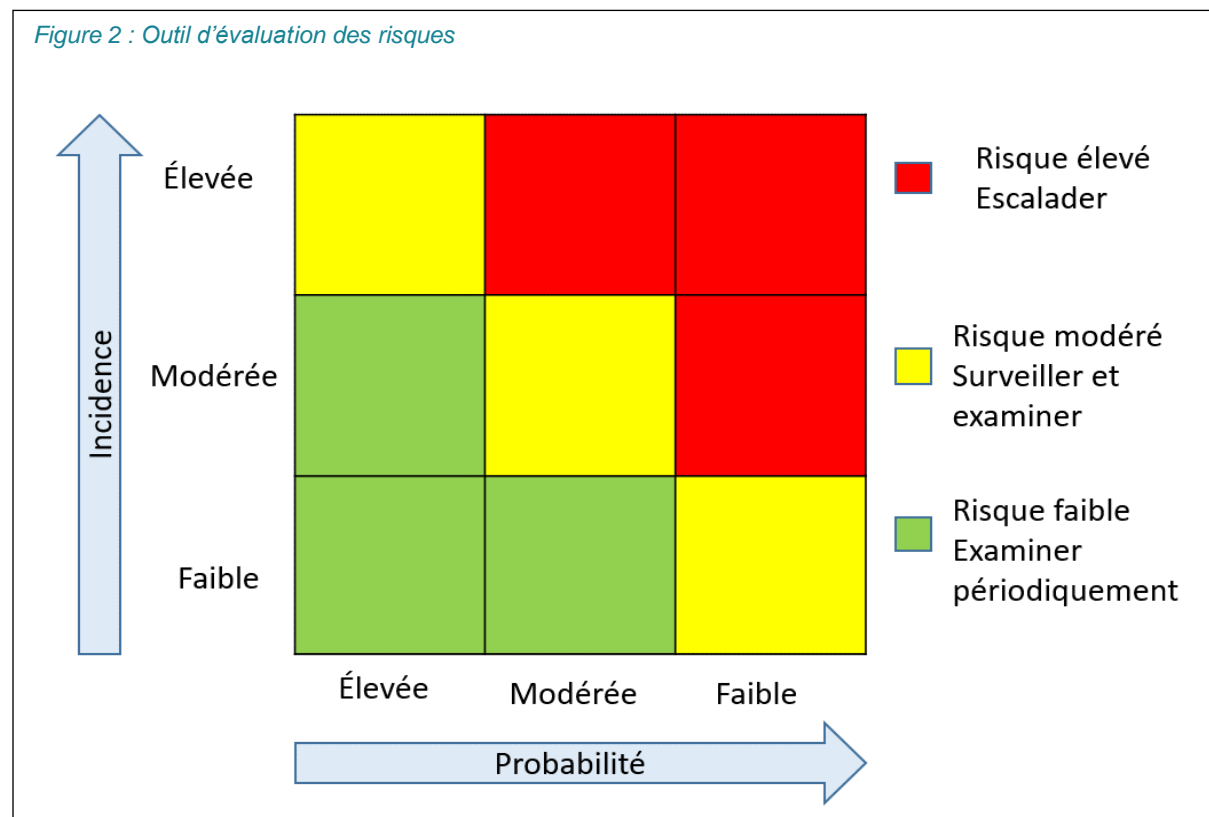
6.2. Catégorisation des risques

Dans une initiative de l'envergure d'un programme, la catégorisation s'avère très utile lorsque vient le temps de compiler les risques et les enjeux. Les catégories établies se rapportent aux activités de programme. À cet égard, le modèle PESTLE (politique, économique, stratégique, technique, législatif, environnemental) est une méthode de catégorisation fréquemment employée. Il peut aussi s'avérer utile de catégoriser les risques et les enjeux liés à la gestion du changement (p. ex. intervenants réfractaires au changement), de sorte qu'ils puissent être traités dans la Stratégie de mobilisation des intervenants du programme. En somme, la catégorisation peut fournir des renseignements importants lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact global des risques et des enjeux sur le programme.

6.3. Évaluation des risques et des enjeux

Une fois identifiés, les risques et les enjeux doivent ensuite être évalués.

Concernant les risques, l'évaluation de la probabilité et de l'incidence permettra à l'équipe de programme ou de projet d'en déterminer l'importance. Pour dresser ce portrait, il faut déterminer si la probabilité et l'incidence du risque sont élevées, modérées ou faibles. Si des mesures d'atténuation sont prises, il peut être pertinent de réévaluer le risque pour déterminer la nature du risque résiduel. La *figure 2 : Outil d'évaluation des risques* sert à classer les risques avant et après la prise de mesures d'atténuation. En surveillant étroitement les effets de ces mesures, il est possible de mieux évaluer la probabilité et l'incidence des risques.



Les enjeux sont quant à eux évalués au moyen d'une analyse d'impact, qui permet d'établir l'incidence que l'enjeu aura sur les éléments suivants :

- le rendement du programme;
- l'analyse de rentabilisation du programme;
- le profil de risque du programme;
- le modèle cible;
- le dossier de projets et le réseau de dépendances;
- les intervenants du programme;
- le rendement opérationnel de l'organisation;
- les contrats avec les fournisseurs et les accords sur les niveaux de service.

Dans un programme, l'analyse d'impact doit couvrir non seulement le programme lui-même, mais aussi ses projets, ses opérations et ses objectifs stratégiques. Lorsqu'un programme

touche plusieurs organisations, l'incidence sur les différents secteurs d'activité doit être prise en considération.

Pour déterminer les enjeux les plus critiques, il faut les catégoriser selon qu'il s'agit d'enjeux clés ou d'enjeux normaux et leur attribuer une cote de priorité (élevée, modérée ou faible).

6.4. Réponse aux risques et aux enjeux

Lorsqu'on souhaite répondre à un risque, l'objectif principal est de déterminer les mesures de contrôle à prendre pour réduire au minimum la menace ou tirer le maximum de l'opportunité. Le tableau 1 : Options de réponse au risque décrit un certain nombre de façons de répondre aux risques.

Tableau 1 : Options de réponse au risque

Menace	Opportunité
Éviter la menace – Prendre des mesures pour éliminer complètement le risque	Exploiter l'opportunité – Prendre des mesures pour tirer profit de l'opportunité
Réduire la menace – Prendre des mesures pour modifier le niveau de probabilité ou d'incidence actuel	Améliorer l'opportunité – Prendre des mesures pour augmenter les chances que l'opportunité se concrétise
Transférer le risque – Prendre des mesures pour transférer le risque à un tiers (p. ex. assurance)	Transférer le risque – Prendre des mesures pour transférer le risque à un tiers qui pourra en tirer un avantage
Partager le risque – Prendre des mesures pour amener d'autres parties à partager le fardeau et les gains	Partager le risque – Prendre des mesures pour amener d'autres parties à partager le fardeau et les gains
Accepter le risque – l'organisation accepte que le risque puisse se concrétiser, avec toutes les conséquences que cela suppose	
Préparer un plan de contingence – Prévoir comment il faudra gérer le risque s'il se concrétise, sans toutefois prendre de mesure immédiate	

Dans le cas des enjeux, il faut examiner différentes mesures avant de proposer la marche à suivre. Il s'agit de trouver un juste milieu entre les avantages à gagner et les répercussions sur le temps, les coûts et les risques. Lorsque des changements sont obligatoires, il faut chercher à respecter les exigences en réduisant l'incidence au minimum.

6.5. Surveillance des risques et des enjeux et production de rapports

Une fois que la marche à suivre a été établie, il faut prendre les mesures pour atténuer le risque ou gérer l'enjeu. Le responsable devra veiller à ce que les travaux requis soient exécutés par rapport au risque ou à l'enjeu. C'est à lui qu'il incombe de s'assurer que les mesures sont prises, puis de par la suite surveiller le risque ou l'enjeu pour vérifier que l'objectif de la mesure choisie a été atteint.

7. Accumulation des risques

À l'échelle du programme, il est important de ne pas oublier l'accumulation des risques. Un risque peut avoir une incidence limitée sur un projet donné. Toutefois, ce risque peut entraîner un effet considérable pour le programme s'il est combiné avec d'autres risques semblables.

8. Procédures de signalement et d'escalade des risques et des enjeux

Il faut qu'un processus de signalement et d'escalade efficace soit en place pour que les risques et les enjeux puissent être dûment gérés, signalés et acheminés aux décideurs concernés. L'outil d'évaluation des risques présenté à la figure 2 permet d'y parvenir d'une façon à la fois simple et efficace. Ces grilles devraient être créées pour chaque projet faisant partie du programme, et pour le programme lui-même.

8.1. Risques de projet

- Les risques identifiés au niveau du projet et jugés élevés (rouge) doivent être escaladés au niveau du programme.
- Les risques identifiés au niveau du projet et jugés modérés (jaune) doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un examen réguliers au niveau du projet.
- Les risques identifiés au niveau du projet et jugés faibles (vert) doivent faire l'objet d'un examen périodique au niveau du projet.
- Les rapports présentés à l'équipe de programme doivent comprendre des renseignements sur tous les risques jugés élevés au niveau du projet.

8.2. Risques de programme

- Les risques identifiés au niveau du programme et jugés élevés (rouge) doivent être escaladés au niveau du promoteur de programme par l'entremise du Conseil de programme.
- Les risques identifiés au niveau du programme et jugés modérés (jaune) doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un examen réguliers.
- Les risques identifiés au niveau du programme et jugés faibles (vert) doivent faire l'objet d'un examen périodique.

Le Bureau de gestion de projet conserve des renseignements sur tous les risques de programme et garde un œil sur tous les risques de projet jugés élevés. Il rend compte de ces risques dans son cycle de production de rapports mensuel.

8.3. Enjeux de projet

Les enjeux de projet, selon leur catégorie et leur niveau de priorité, sont d'abord escaladés au promoteur exécutif de projet, puis au niveau du programme lorsque la réponse requise dépasse les limites de contrôle du projet.

8.4. Enjeux de programme

Les enjeux de programme sont d'abord pris en compte à l'échelle du programme. Lorsque la réponse requise dépasse les limites de contrôle du programme, l'enjeu est escaladé au promoteur de programme, qui sollicitera l'avis du Conseil de programme et du groupe promoteur, selon les besoins. L'enjeu est ensuite transmis au sous-ministre.

9. Activités de gestion des risques et des enjeux

Des pratiques efficaces de gestion des risques et des enjeux sont essentielles dans un environnement d'exécution de programme. Dès que le programme commence, il faut constamment surveiller les pratiques liées aux risques et aux enjeux pour s'assurer qu'elles sont efficaces et contribuent au succès du programme. Différentes méthodes permettent d'y parvenir, notamment les suivantes :

- Les pratiques doivent faire l'objet d'un examen régulier (p. ex. lors des examens de fin de tranche), pour s'assurer qu'elles sont intégrées aux activités de programme et qu'elles contribuent à l'exécution du programme;
- Il faut régulièrement examiner et mettre à jour les risques et les enjeux du programme;
- Le Bureau de gestion de programme examine régulièrement les risques et les enjeux, et confirme que la présente stratégie est mise en œuvre dans l'ensemble du programme et de ses projets;
- Le Bureau de gestion de programme examine régulièrement les risques et enjeux des projets pour s'assurer que les risques de programme (c.-à-d. risques de projet accumulés) sont identifiés et consignés dans le registre des risques de programme.

10. Contrôle du changement

10.1. Définition du contrôle du changement

Un changement consiste en une variation prédéterminée par rapport à un plan de base. Il se produit lorsqu'une proposition de modification touche un élément de base (coûts, calendrier, portée, limites¹ ou avantages) du programme ou d'un projet.

¹ Les limites établissent l'orientation et la portée du programme.

Le contrôle du changement est le processus selon lequel toutes les demandes de modification d'un élément de base d'un programme sont saisies et évaluées avant d'être approuvées, refusées ou reportées.

Le but d'un programme est de réaliser un changement, mais l'environnement visé par ce changement lui-même évolue sans arrêt. Les conséquences possibles sont multiples (modification des exigences opérationnelles, réponses à des imprévus ou à des échecs, perte de confiance des intervenants) et peuvent influencer sur la capacité du programme d'atteindre ses objectifs.

Dans un environnement de programme, il se pourrait que des changements apportés dans différents projets entrent en conflit. Il est donc important de mettre en place les mécanismes de contrôle qui s'imposent, car c'est ainsi que l'on peut s'assurer que tous les changements, au niveau des projets et du programme, sont appliqués efficacement.

Les programmes se concentrent principalement sur les changements qui touchent les avantages, par l'entremise directe ou indirecte d'un changement d'extrant de projet. Dans le processus de contrôle du changement du programme, on évalue d'abord l'incidence d'une demande de changement sur les avantages, puis sur les projets qui font partie du programme. Si un changement important est apporté à un projet, il pourrait être nécessaire de redistribuer les ressources ou les fonds, ce qui pourrait avoir un effet domino sur les autres projets du programme.

L'équipe de gestion du programme peut aussi participer aux demandes de changement qui ont des effets sur plusieurs projets. Les relations entre les projets doivent être bien schématisées, pour permettre une bonne évaluation de l'impact qu'aura le changement sur les différents projets touchés.

Le contrôle du changement garantit que les changements apportés aux livrables de base sont mis en œuvre de façon visible, cohérente et contrôlée. Puisque la taille et la complexité varient pour chaque programme, les limites doivent être établies dans le document de définition de chaque programme.

À l'échelle du programme, il est utile de tenir un registre de contrôle du changement pour assurer le suivi de tous les changements qui se produisent au cours du cycle de vie. On y inclut tous les changements qui sont hors du contrôle du programme (p. ex. modification de la loi, leçons tirées d'une activité de transition).

10.2. Processus de contrôle du changement

Voici les activités qui composent le processus de contrôle du changement d'un programme :

1. Identification – le changement est consigné dans le registre de contrôle du changement.
2. Analyse – on effectue une analyse pour déterminer l'impact du changement sur le programme et ses projets (coûts, calendrier, portée, limites, avantages).

-
3. Décision – il faut décider si l'avantage qu'entraîne le changement l'emporte sur les impacts qu'il provoque; il faut aussi déterminer dans quelle mesure la décision doit être transmise à un échelon supérieur.
 4. Escalade – il faut escalader la décision au niveau approprié (p. ex. une demande de changement à un projet du programme doit être escaladée au gestionnaire de programme).
 5. Résolution – la décision concernant le changement doit être consignée, et les mesures appropriées doivent être prises en vue de sa mise en œuvre. Une fois ces mesures prises, la demande de changement peut être fermée.

11. Efficacité de la Stratégie de gestion des risques et des enjeux

Le succès de la Stratégie de gestion des risques et des enjeux se mesure à l'aide des critères suivants :

- Identification régulière des risques et des enjeux au niveau du programme et des projets;
- Mise en œuvre des mesures de réponse aux risques et aux enjeux;
- Réduction de l'exposition négative ou maximisation des avantages, grâce à l'utilisation de l'outil d'évaluation des risques avant et après la prise de mesures d'atténuation.
- Réduction réussie des effets négatifs ou maximisation des avantages, grâce à l'évaluation et à la prise de mesures efficaces concernant les enjeux.