

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

Μετάφραση και σχολιασμός αποσπασμάτων του «Manuel de Gestion du Cycle de Projet»  
(2001), έκδοση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΧΟΥΣΙΑΔΑΣ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ (Ξ2013 067)

ΔΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

ΜΙΧΑΛΗΣ ΠΟΛΙΤΗΣ (Αναπληρωτής Καθηγητής)

ΦΩΤΕΙΝΗ ΚΑΡΛΑΦΤΗ (Μέλος ΕΕΔΠ)

Κέρκυρα, Ιανουάριος 2017

## Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η απόδοση από τη γαλλική στην ελληνική γλώσσα αποσπάσματος του “Manuel de Gestion du Cycle de Projet”, του Εγχειριδίου για τη Διαχείριση του Κύκλου Σχεδίων, που εκδόθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2001, και ο σχολιασμός της μεταφραστικής μεθοδολογίας και των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν. Το προς μετάφραση κείμενο ανήκει στο θεματικό πεδίο της διαχείρισης έργων και της διοικητικής επιστήμης. Στην εισαγωγή παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του κειμένου-πηγή, το κίνητρο και ο στόχος της παρούσας εργασίας. Ακολουθεί το πρωτότυπο κείμενο και στη συνέχεια το μετάφρασμα. Έπεται ο σχολιασμός που περιλαμβάνει την ανάλυση του πρωτοτύπου και της μεταφραστική εντολής που υιοθετήθηκε και την παράθεση των εργαλείων, μέσων και βοηθημάτων της έρευνας τεκμηρίωσης που χρησιμοποιήθηκαν κατά την εκπόνηση της μετάφρασης. Στη συνέχεια, παρατίθενται ορισμένες σημασιολογικές, πραγματολογικές και μορφοσυντακτικές δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη μεταφραστική διαδικασία. Στον επίλογο, παρουσιάζονται ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα για τη μετάφραση κειμένων που εντάσσονται στη θεματική ενότητα των διοικητικών και επίσημων εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της διοικητικής επιστήμης εν γένει.

## Πίνακας Περιεχομένων

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Περίληψη                                       | 2  |
| ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ                                    | 4  |
| Α. Πρόλογος                                    | 4  |
| Β. Εισαγωγή                                    | 5  |
| ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ                                  | 7  |
| Α. ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΑ                                  | 7  |
| Β. ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ ΚΕΙΜΕΝΟ                           | 17 |
| ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ                                    | 27 |
| Α. Σχολιασμός Πρωτοτύπου – Μεταφραστική εντολή | 27 |
| Β. Έρευνα τεκμηρίωσης, μέσα και βοηθήματα      | 28 |
| Γ. Ανάλυση μεταφραστικών προβλημάτων           | 31 |
| Γ1. Προβλήματα ορολογίας                       | 31 |
| Γ2. Σημασιολογικά προβλήματα                   | 33 |
| Γ3. Πραγματολογικά προβλήματα                  | 34 |
| Γ4. Μορφοσυντακτικά προβλήματα                 | 36 |
| Δ. Επίλογος                                    | 37 |
| ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ                                  | 38 |
| Βιβλιογραφία                                   | 38 |

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### A. Πρόλογος

Οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της εργασίας μου κ. Αναπληρωτή Καθηγητή Μιχάλη Πολίτη για την πολύμορφη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και την έμπρακτη εμπιστοσύνη που έδειξε προς το πρόσωπό μου, δίνοντας μου την ευκαιρία να βρεθώ στο πλαίσιο πρακτικής άσκησης στην Υπηρεσία Πανεπιστημιακής και Επιστημονικής Συνεργασίας της Γαλλικής Πρεσβείας στην Αθήνα. Αποτέλεσε μία μεταμορφωτική εμπειρία για μένα και την απαρχή του ταξιδιού μου στον κόσμο της μετάφρασης. Τον ευχαριστώ ακόμα για την αρωγή του στην επιλογή του κειμένου και στον προσανατολισμό μου κατά την εκπόνησή της πτυχιακής εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Φωτεινή Καρλάφτη, μέλος ΕΕΔΠ του ΤΞΓΜΔ, που με τίμησε αποδεχόμενη να αποτελέσει μέλος της επιβλέπουσας επιτροπής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που υποστήριξαν και ακούραστα εξακολουθούν να υποστηρίζουν την επιλογή μου να ασχοληθώ με την μετάφραση.

## B. Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τη μετάφραση του αποσπάσματος του «Manuel de Gestion du Cycle de Projet», το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Κύκλου Σχεδίων», και τον σχολιασμό του. Πιο συγκεκριμένα μεταφράστηκαν τα κεφάλαια 1, 2 και οι ενότητες 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 και το κεφάλαιο 4 με τις νεότητες 4.1 και 4.2. Το εν λόγω εγχειρίδιο είναι η δεύτερη έκδοση του εγχειριδίου που δημοσιεύτηκε αρχικά το 1993 και αποτελεί το αποτέλεσμα της συνεργασίας της Μονάδας Αξιολόγησης του Γραφείου Συνεργασίας EuropeAid με υπηρεσίες της Επιτροπής, εξωτερικούς συνεργάτες και την συμβουλευτική εταιρεία PARTICIP GmbH. Το παρόν εγχειρίδιο αναφέρεται στη μέθοδο διαχείρισης του κύκλου των σχεδίων και των προγραμμάτων που αναπτύσσονται και σχεδιάζονται από τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται ο κύκλος και η ροή εργασιών για ένα σχέδιο σύμφωνα με τη μέθοδο της “Διαχείρισης Κύκλου Σχεδίων”. Ακόμα, περιγράφονται οι αρχές, τα εργαλεία και τα διοικητικά έγγραφα που χαρακτηρίζουν αυτή τη μέθοδο, το Λογικό Πλαίσιο και οι παράγοντες ποιότητας που σχετίζονται με αυτή και, τέλος, οι δείκτες και η οριστικοποίηση του Λογικού Πλαισίου. Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει διαγράμματα, εικόνες και χρησιμοποιεί παραδείγματα σχεδίων με στόχο την καλύτερη κατανόηση και επεξήγηση των εννοιών και του τρόπου διαχείρισης. Το εν λόγω εγχειρίδιο, επομένως, περιλαμβάνει ορολογία από την επιστήμη της διοίκησης και της διαχείρισης έργων, ενώ χαρακτηρίζεται από την χρήση της ιδιολέκτου των εγγράφων της ΕΕ, του τρόπου γραφής και σύνταξης των επίσημων εγγράφων που υιοθετούν τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ανάγκη της επιστήμης της Διαχείρισης Έργου στην καθημερινή οργάνωση της ζωής οδήγησε την ΕΕ στη κατάρτιση κανόνων που θα διέπουν τη διαδικασία διαχείρισης ενός έργου, είτε πρόκειται για κάποιο σχέδιο είτε για κάποιο πρόγραμμα. Αυτοί οι κανόνες και οι γενικές αρχές δεσμεύουν εξίσου όλα τα κράτη μέλη και τα όργανα της ΕΕ. Στο πλαίσιο αυτό, δεν αφορούν μόνο κρατικούς φορείς, αλλά και ιδιώτες που τυχόν συμμετέχουν στις διαδικασίες διαχείρισης ενός έργου από το αρχικό μέχρι το τελευταίο στάδιο των εργασιών. Η μετάφραση στο πλαίσιο των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξακολουθεί να αποτελεί βασικό στοιχείο της δομής της ΕΕ, αλλά και να τροφοδοτεί τον ευρύτερο τομέα της μετάφρασης με προκλήσεις. Ως ερευνητικό πεδίο, συνεχίζει να προσφέρει ευκαιρίες εξερεύνησης και ανάδειξης της μεταφραστικής διαδικασίας, της δυναμικής της ισότητας των γλωσσών και του ρόλου της μετάφρασης ως παράγοντα επιρροής και ενσωμάτωσης των ιδεών στις επιμέρους κοινότητες. Επομένως, βασική επιδίωξη του εν λόγω πονήματος είναι η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων και των προκλήσεων της ιδιολέκτου των εγγράφων της ΕΕ και η πρόταση λύσεων για την επιτυχή ενσωμάτωση αναλόγου περιεχομένου σε επιχειρησιακό ή θεσμικό περιβάλλον της χώρας της γλώσσας στόχου.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, εκτός του κειμένου-πηγή και, σε συνέχειά του, του μεταφράσματος, παρατίθενται στο τρίτο κεφάλαιο τα μέσα της μεταφραστικής έρευνας που διεξήχθη (π.χ. εργαλεία συλλογής υλικού, πηγές), ανάλυση της μεταφραστικής εντολής, των δυσκολιών που αντιμετωπίστηκαν κατά τη μετάφραση του κειμένου και οι λύσεις που δόθηκαν με βάση τη μεταφραστική θεωρία και πράξη. Στο τέταρτο μέρος, παρατίθενται ορισμένα συμπεράσματα από την επαφή με το κείμενο πηγή. Τέλος, στη βιβλιογραφία καταγράφονται όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν στη διάρκεια της μεταφραστικής διαδικασίας και του σχολιασμού της.

## Α. ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΑ

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το 1992, η Επιτροπή υιοθέτησε τη «Διαχείριση Κύκλου Σχεδίων» (ΔΚΣ), ένα σύνολο από εργαλεία σχεδιασμού και διαχείρισης των σχεδίων<sup>1</sup> που βασίζονται στη μέθοδο ανάλυσης του Λογικού Πλαισίου. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιούταν, ήδη, ευρέως από πολλούς χρηματοδότες, συμπεριλαμβανομένων των κρατών μελών και είχε την υποστήριξη της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας του ΟΟΣΑ. Στο παρόν εγχειρίδιο, που αποτελεί την επικαιροποίηση της αρχικής έκδοσης του 1993, εκτίθενται τα κύρια χαρακτηριστικά της ΔΚΣ.

Ο στόχος της ΔΚΣ ήταν και παραμένει η βελτίωση της διαχείρισης των κάθε είδους δράσεων, έργων και προγραμμάτων, της εξωτερικής συνεργασίας, λαμβάνοντας καλύτερα υπόψη τα ζητήματα καίριας σημασίας και τις συνθήκες πλαισίου κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχεδίων και των προγραμμάτων:

1. *Σαφείς και ρεαλιστικοί στόχοι για τα σχέδια και τα προγράμματα:*
  - ⇒ ακριβής διάκριση των στόχων και των απαραίτητων μέσων για την επίτευξή τους.
  - ⇒ σαφής και ρεαλιστικός καθορισμός του συγκεκριμένου στόχου που πρέπει πάντα να συνεπάγεται διατηρήσιμα οφέλη για τη(τις) ομάδα(ες)-στόχο(ους).
  - ⇒ αναγνώριση των κινδύνων και των υποθέσεων: εξωτερικοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν με ουσιαστικό τρόπο την επιτυχία του σχεδίου.
2. *Παράγοντες «ποιότητας» που διασφαλίζουν μακροπρόθεσμα τα οφέλη του σχεδίου:*
  - ⇒ η ανάγκη να καταρτιστεί ένα *ορθολογικό πλαίσιο πολιτικών*, ιδιαίτερα τομεακών πολιτικών της δικαιούχου χώρας.
  - ⇒ η ανάγκη επιλογής *κατάλληλων τεχνολογιών*, π.χ. αυτές που κάνουν χρήση των ανανεώσιμων εγχώριων πηγών.
  - ⇒ ο σεβασμός των *κοινωνικών και πολιτισμικών αξιών* των ενδιαφερομένων ατόμων και πληθυσμών.
  - ⇒ οι *ικανότητες διαχείρισης των θεσμικών οργάνων*, δημοσίων και ιδιωτικών, τα οποία καλούνται να εφαρμόσουν τα σχέδια.
  - ⇒ η *οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα* της χρηματοδότησης του σχεδίου και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των ωφελειών.
  - ⇒ η συνεκτίμηση των οριζοντίων θεμάτων που σχετίζονται με την *προστασία του περιβάλλοντος*.
  - ⇒ η αναγνώριση των διαφορών *φύλου* και η μείωση των ανισοτήτων που σχετίζονται με το φύλο, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των ευρύτερων πολιτικών στόχων πλαισίου.
3. *Συνοχή με και συμβολή στους «ευρύτερους πολιτικούς στόχους-πλαίσιο» των σχεδίων και των προγραμμάτων:*

---

<sup>1</sup> ΣτΜ: Ο όρος αναφέρεται στο κείμενο και ως «έργο», όπου κρίνεται ότι η χρήση του δεν εμπίπτει σε κοινοτική ορολογία, αλλά σε θεωρητική χρήση του προερχόμενη από την επιστήμη της Διαχείρισης έργων και όπου καθίσταται έτσι σαφέστερο το νόημα στον ελληνόφωνο αναγνώστη.

⇒ Η ΔΚΣ είναι στενά συνδεδεμένη με το ευρύτερο πλαίσιο δράσεων εξωτερικής συνεργασίας της ΕΚ, του οποίου *κεντρικός στόχος είναι η μείωση της φτώχειας*, ενώ οι *στρατηγικοί άξονες* που απορρέουν από την Συνθήκη του Μάαστριχτ<sup>2</sup> είναι οι ακόλουθοι:

- ο η *αειφόρος ανάπτυξη*, ιδιαίτερα μέσω της προώθησης μιας δίκαιης ανάπτυξης, των επενδύσεων, της ανθρώπινης και κοινωνικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος.
- ο η ενσωμάτωση στην παγκόσμια οικονομία, συμπεριλαμβανομένης της στήριξης της περιφερειακής ανάπτυξης και συνεργασίας.
- ο η καταπολέμηση της φτώχειας.
- ο η προώθηση της *δημοκρατίας*, των *ανθρωπίνων δικαιωμάτων* και του *κράτους δικαίου* και, αν απαιτείται, η οικοδόμηση της ειρήνης και η πρόληψη των συγκρούσεων.

⇒ Η ΔΚΣ έχει ως στόχο να ληφθούν υπόψη από την αρχή του κύκλου του σχεδίου αυτές οι πτυχές, προσπαθώντας να διασφαλιστεί ότι τα σχέδια / προγράμματα είναι σύμφωνα και συμβάλουν στους «ευρύτερους πολιτικούς στόχους-πλαίσιο» της εξωτερικής κοινοτικής συνεργασίας.

Σε σχέση με το εγχειρίδιο του 1993, η προσέγγιση της ΔΚΣ έχει διευρυνθεί ώστε να καλύπτει όχι μόνο την παραδοσιακή προσέγγιση του έργου, αλλά επίσης τα τομεακά προγράμματα στα οποία εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΚΣ. Για το σκοπό αυτό, το παρόν εγχειρίδιο καταφεύγει σε δύο ενδεικτικά παραδείγματα των βασικών στοιχείων της προσέγγισης της ΔΚΣ:

- ένα παράδειγμα προγράμματος στήριξης του τομέα των οδικών μεταφορών, το οποίο καταδεικνύει τη χρησιμότητα της προσέγγισης σε τομεακό επίπεδο,
- ένα παράδειγμα ενός πιο παραδοσιακού σχεδίου σχετικού με δευτερεύοντα οδικά δίκτυα που δίνει έμφαση στη διατήρηση.

Αυτά τα δύο παραδείγματα έχουν πολλά κοινά σημεία. Ωστόσο, το πρώτο παράδειγμα που επικεντρώνεται στον τομέα πραγματεύεται ευρύτερα ζητήματα, ενώ το σχέδιο του δεύτερου παραδείγματος αφορά περιφερειακές / τοπικές ιδιαιτερότητες.

Σε πιο λειτουργικό επίπεδο, η ΔΚΣ έχει ως στόχο να επιφέρει βελτιώσεις, μέσω μελετών σκοπιμότητας/αξιολόγησης, μέσω της παρακολούθησης και της αξιολόγησης, καθώς και μέσω της λήψης σαφούς απόφασης, στα κρίσιμα στάδια κατά την προετοιμασία και την υλοποίηση σχεδίων και προγραμμάτων. Συνεπάγεται την ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών (ομάδες-στόχοι, δικαιούχοι, τοπικοί φορείς και ιθύνοντες), καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου του σχεδίου ή του προγράμματος.

Τέλος, η ΔΚΣ συνιστά ένα σύνολο σχετικά απλών εννοιών και καθηκόντων ή τεχνικών, αποτελούμενο κυρίως από τις ακόλουθες:

⇒ η έννοια του κύκλου σχεδίων.

⇒ η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών.

---

<sup>2</sup> Βλέπε COM (2000) 212, ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ: Η πολιτική ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

⇒ το «Λογικό Πλαίσιο» ως εργαλείο σχεδιασμού.

⇒ οι βασικοί παράγοντες ποιότητας.

⇒ τα χρονοδιαγράμματα δραστηριοτήτων και πόρων.

⇒ συνεκτικές και τυποποιημένες βασικές μορφές σημαντικών εγγράφων.

Η χρήση αυτών των εννοιών, εργαλείων και εγγράφων προτύπων καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του σχεδίου αποκαλείται ορισμένες φορές «ολοκληρωμένη προσέγγιση» της διαχείρισης του κύκλου σχεδίων.

Όπως κάθε έννοια και εργαλείο, η *χρησιμότητα* της ΔΚΣ εξαρτάται από την ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών (και πιο συγκεκριμένα, αυτών που προέρχονται από δικαιούχους και ομάδες-στόχους) και από την ποιότητα της εφαρμογής της.

## 2. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΣΧΕΔΙΩΝ

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των σχεδίων<sup>3</sup> τηρεί μία καθιερωμένη ακολουθία, η οποία ξεκινά από μία συμφωνηθείσα στρατηγική που οδηγεί στην ιδέα μιας δεδομένης δράσης. Η δράση αυτή, στη συνέχεια, διατυπώνεται, εφαρμόζεται και αξιολογείται ώστε να βελτιωθεί η στρατηγική και οι μελλοντικές παρεμβάσεις.

Εικόνα 1: Ο Κύκλος σχεδίων

### 2.1 Ορισμοί: Οι έξι φάσεις του Κύκλου σχεδίων

#### Προγραμματισμός:

Ορισμός των κατευθυντήριων γραμμών και των γενικών αρχών της συνεργασίας μεταξύ της ΕΕ και μιας χώρας. *Συμφωνείται η συγκέντρωση της βοήθειας της ΕΕ ανά τομείς και ζητήματα και παρουσιάζεται, σε γενικές γραμμές, ένας συγκεκριμένος αριθμός ιδεών σχεδίων και προγραμμάτων*, βάσει της ανάλυσης των προβλημάτων και των προοπτικών μιας χώρας και λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές προτεραιότητες και τις προτεραιότητες της ΕΕ, τις ενέργειες που τίθενται σε εφαρμογή από άλλους χρηματοδότες, καθώς και τις τοπικές ικανότητες και τις ικανότητες της ΕΕ. Ως αποτέλεσμα προκύπτει ένα Έγγραφο Στρατηγικής ανά Χώρα ή ένα Πλαίσιο Στρατηγικής ανά Χώρα (αυτοί οι όροι χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι).

#### Αναγνώριση:

Στο πλαίσιο του συντεταγμένου Εγγράφου Στρατηγικής ανά Χώρα, αναλύονται τα προβλήματα, οι ανάγκες και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Οι ιδέες για σχέδια και άλλες δράσεις εντοπίζονται και εξετάζονται με σκοπό, τελικά, να επεκταθούν.

Είναι δυνατόν να εκπονηθούν τομεακές, θεματικές μελέτες ή «προμελέτες σκοπιμότητας» ενός σχεδίου *ώστε να εντοπιστούν, επιλεχθούν ή εξεταστούν οι συγκεκριμένες ιδέες και να οριστεί ποιες είναι, τελικά, οι απαραίτητες συμπληρωματικές μελέτες για τη διαμόρφωση ενός σχεδίου ή μιας δράσης.* Αυτή η διαδικασία έχει ως

<sup>3</sup> Στο παρόν εγχειρίδιο, ο όρος «σχέδιο» αφορά ένα «σχέδιο», μία ομάδα από δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου εντός ορισμένου χρονικού πλαισίου, και ένα «πρόγραμμα», μία σειρά από σχέδια των οποίων οι στόχοι συμβάλουν ενωμένοι σε έναν κοινό ευρύτερο στόχο, σε τομεακό, εθνικό ή ακόμα και διεθνές επίπεδο.

αποτέλεσμα μία απόφαση για την εξέταση εις βάθος ή μη της/των επιλογών που αναπτύσσονται.

#### Εκτίμηση<sup>4</sup>:

Όλες οι σημαντικές πτυχές της ιδέας του σχεδίου εξετάζονται, λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργίες του Εγγράφου Στρατηγικής ανά Χώρα, τους βασικούς παράγοντες ποιότητας (βλ. Σημείο 7) και τις απόψεις των κύριων ενδιαφερομένων. Οι δικαιούχοι και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά στην αναλυτική περιγραφή της ιδέας του σχεδίου. *Η καταλληλότητα της ιδέας του σχεδίου σε σχέση με τα προβλήματα και η σκοπιμότητά της αποτελούν σαφώς ζητήματα προς εξέταση.* Κατά αυτή τη φάση, πρέπει να καταρτίζονται λεπτομερή προγράμματα εργασίας, συμπεριλαμβανομένου ενός Λογικού Πλαισίου (βλ. Σημείο 3) με δείκτες αναμενόμενων αποτελεσμάτων και δείκτες αντικτύπου (βλ. Σημείο 5.1), καθώς και χρονοδιαγράμματα δραστηριοτήτων και πόρων (βλ. Σημείο 6). Η διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα μία απόφαση για την πρόταση χρηματοδότησης ή μη του σχεδίου.

#### Χρηματοδότηση:

Η πρόταση χρηματοδότησης ολοκληρώνεται και εξετάζεται από την αρμόδια εσωτερική ή εξωτερική επιτροπή. Στη συνέχεια *λαμβάνεται η απόφαση για το αν θα χρηματοδοτηθεί ή όχι το σχέδιο.* Μία επίσημη σύμβαση που θεσπίζει τις σημαντικές χρηματοοικονομικές διατάξεις εφαρμογής υπογράφεται από την ΕΚ και την ενδιαφερόμενη κυβέρνηση ή κάποια άλλη οντότητα.

#### Εφαρμογή:

Οι συμφωνηθέντες πόροι χρησιμοποιούνται ώστε να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος (= η(οι) ομάδα(ες)-στόχος(οι) απολαμβάνει(ουν) τα προβλεπόμενα οφέλη) και οι ευρύτεροι, συνολικοί στόχοι. *Αυτή η φάση περιλαμβάνει, γενικά, τη σύναψη συμβάσεων μελετών, τεχνικής βοήθειας, παροχής υπηρεσιών ή προμηθειών.* Η πρόοδος του σχεδίου παρακολουθείται τακτικά, επιτρέποντας την προσαρμογή του στην εξέλιξη των καταστάσεων. Στο τέλος της διαδικασίας της εφαρμογής, πρέπει να ληφθεί η απόφαση για το κλείσιμο ή την παράταση του σχεδίου.

#### Αξιολόγηση:

Η αξιολόγηση αποτελεί μία «λειτουργία που συνίσταται στην εκτίμηση, όσο είναι δυνατό συστηματική και αντικειμενική, ενός σχεδίου που είναι είτε σε εξέλιξη είτε ολοκληρωμένο, ενός προγράμματος ή ενός συνόλου γραμμών δράσης, του σχεδιασμού του, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του. Πρόκειται για τη διαδικασία αξιολόγησης της καταλληλότητας των στόχων και του βαθμού πραγματοποίησής τους, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, του αντικτύπου και της βιωσιμότητας σε σχέση με την ανάπτυξη. Μία αξιολόγηση πρέπει να παρέχει αξιόπιστα και χρήσιμα στοιχεία, επιτρέποντας να ενσωματωθούν τα διδάγματα που έχουν αποκτήσει τόσο τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσο και οι χρηματοδότες σχετικά με τους μηχανισμούς προετοιμασίας των αποφάσεων»<sup>5</sup>. Μία αξιολόγηση είναι δυνατό να

<sup>4</sup> Αποκαλείται πολλές φορές «σχεδιασμός», «προετοιμασία», «διαμόρφωση» ή «εκ των προτέρων εκτίμηση».

<sup>5</sup> ΟΟΣΑ/ΕΑ, 1991

διενεργηθεί κατά τη διάρκεια της εφαρμογής ενός σχεδίου («τελική αξιολόγηση») ή έπειτα από την ολοκλήρωσή του («εκ των υστέρων αξιολόγηση»), με στόχο είτε τον αναπροσανατολισμό του σχεδίου είτε την συναγωγή συμπερασμάτων για τα μελλοντικά σχέδια και τον προγραμματισμό. Μία αξιολόγηση πρέπει να οδηγεί σε *μία απόφαση για τη συνέχεια, τη διόρθωση ή τη διακοπή ενός σχεδίου*. Τα συμπεράσματα και οι συστάσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ανάλογων σχεδίων στο μέλλον.

#### 2.1.1. Σχήμα 2: Ο Κύκλος σχεδίου: Σημαντικά έγγραφα και βασικές αποφάσεις

### 2.2. Βασικές αρχές της ΔΚΣ

Πρακτικά, η διάρκεια και η σημασία της κάθε φάσης ποικίλει ανά σχέδιο. Ωστόσο, η μεθοδολογία παραμένει η ίδια για όλα τα σχέδια. Οι σημαντικές αρχές της ΔΚΣ είναι οι ακόλουθες:

1. Η εφαρμογή της *Προσέγγισης του Λογικού Πλαισίου* με στόχο την ανάλυση των προβλημάτων και την εξεύρεση κατάλληλης λύσης, π.χ. κατά τον σχεδιασμό των σχεδίων.
2. Η προσεκτική κατάρτιση του ή των αντίστοιχων σε κάθε φάση *υψηλής ποιότητας σημαντικών εγγράφων*, ώστε να διασφαλιστεί η δομημένη και ενημερωμένη λήψη αποφάσεων.
3. Η διασφάλιση, στο μέτρο του δυνατού, της *διαβούλευσης και της συμμετοχής των σημαντικών ενδιαφερομένων μερών*.
4. Η σαφής διατύπωση και εστίαση του συγκεκριμένου στόχου στα *διαρκή οφέλη για τη/τις προβλεπόμενη(ες) ομάδα(ες)-στόχο(οι)*.
5. Ο συνυπολογισμός από την αρχή των διαδικασιών των *κύριων θεμάτων ποιότητας* κατά τον σχεδιασμό.

Η ΔΚΣ συγκεντρώνει τις αρχές διαχείρισης της κοινοτικής βοήθειας, καθώς και τα εργαλεία και τις τεχνικές ανάλυσης. Κατά τη ΔΚΣ, αυτές εφαρμόζονται στο πλαίσιο της διαρθρωμένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων του κύκλου ώστε να διασφαλιστεί ότι:

- τα σχέδια είναι σύμφωνα και συμβάλουν, *στους πολιτικούς στόχους-πλαίσιο της ΕΚ*, όπως ο σεβασμός των δικαιωμάτων του ανθρώπου, η μείωση της φτώχειας, ή ακόμα και σε *οριζόντιες πτυχές*, όπως η ισότητα ανδρών / γυναικών, η προστασία του περιβάλλοντος (καταλληλότητα και συμβατότητα με την ευρύτερη έννοια σε σχέση με αυτά τα ζητήματα).
- τα σχέδια είναι συναφή με τη *συμφωνηθείσα στρατηγική* και τα πραγματικά προβλήματα των ομάδων-στόχων / δικαιούχων.
- τα σχέδια είναι *υλοποιήσιμα*, γεγονός που σημαίνει ότι οι στόχοι είναι δυνατόν να επιτευχθούν με ρεαλιστικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και τις ικανότητες των υπεύθυνων για την εφαρμογή φορέων.
- τα οφέλη που δημιουργούνται από τα σχέδια είναι διατηρήσιμα.

### 2.3 Βασική μορφή ή δομή των εγγράφων του σχεδίου ή του προγράμματος

Η βασική «μορφή» ακολουθεί το λογικό πλαίσιο (βλ.Σημείο 3). Επισημαίνεται ότι η μορφή καθρεφτίζει, κυρίως, τα καθήκοντα που συνεπάγεται η προετοιμασία σχεδίων, αλλά δεν αλλάζει σε σημαντικό βαθμό κατά την υλοποίηση (έκθεση προόδου) ή κατά την αξιολόγηση.

#### **1. Σύνοψη**

**2. Περιεχόμενο:** πολιτικοί στόχοι-πλαίσιο της ΕΚ και της ενδιαφερόμενης κυβέρνησης και δεσμοί με το πρόγραμμα ή την καθορισμένη από την ΕΚ στρατηγική ανά χώρα, δέσμευση της ενδιαφερόμενης κυβέρνησης στους πολιτικούς στόχους-πλαίσιο της ΕΚ, όπως ο σεβασμός των δικαιωμάτων του ανθρώπου

**3. Τομεακή ανάπτυξη και ανάλυση των προβλημάτων,** συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών

**4. Περιγραφή του σχεδίου / προγράμματος, των στόχων και της στρατηγικής για την επίτευξή τους:**

⇒ Συνυπολογισμός των διδαγμάτων του παρελθόντος και σύνδεση με τις δραστηριότητες που έχουν υλοποιήσει οι υπόλοιποι χρηματοδότες

⇒ Περιγραφή της παρέμβασης (στόχοι και στρατηγική για την επίτευξή τους, συμπεριλαμβανομένου του συγκεκριμένου στόχου, των αποτελεσμάτων, των δραστηριοτήτων και των κύριων δεικτών)

**5. Υποθέσεις, ρίσκα και ευελιξία**

**6. Διαδικασίες εφαρμογής**

⇒ Φυσικές και μη φυσικές μέθοδοι/μέσα

⇒ Οργανωτικές διαδικασίες και διαδικασίες εφαρμογής

⇒ Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής

⇒ Υπολογισμός κόστους και πλάνο χρηματοδότησης

⇒ Ειδικές συνθήκες και συνοδευτικά μέτρα της κυβέρνησης / των ενδιαφερομένων

⇒ Παρακολούθηση και αξιολόγηση

**7. Παράγοντες ποιότητας**

⇒ Συμμετοχή των δικαιούχων και ανάληψη ευθυνών από τους ίδιους

⇒ Πολιτική(ές) στήριξης

⇒ Κατάλληλη τεχνολογία

⇒ Κοινωνικές και πολιτισμικές πτυχές

⇒ Ισότητα αντρών / γυναικών

⇒ Προστασία του περιβάλλοντος

⇒ Θεσμική ικανότητα και ικανότητα διαχείρισης

⇒ Οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα

**Παράρτημα:** Λογικό πλαίσιο (σχέδιο λογικού πλαισίου ή ολοκληρωμένου πλαισίου, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το σχέδιο)

### **2.4 Τομεακά προγράμματα**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έχει γίνει σημαντική προσπάθεια ώστε να διασφαλιστεί ότι τα σχέδια εντάσσονται στο πλαίσιο της εθνικής πολιτικής της ενδιαφερόμενης χώρας και να βελτιωθεί ο συντονισμός με τους χρηματοδότες. Ωστόσο, μία τέτοια προσέγγιση είναι ανεπαρκής, ιδιαίτερα στις χώρες που διαθέτουν την απαιτούμενη εθνική ικανότητα ώστε να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις εθνικές

πολιτικές τους και να συντονίσουν τις δραστηριότητες των χρηματοδοτών. Αυτή η κατάσταση οδήγησε την κοινότητα των χρηματοδοτών να δεσμευτεί στη στήριξη των τομεακών προσεγγίσεων (τομεακών προγραμμάτων).

*Μία τομεακή προσέγγιση αποσκοπεί στη διεύρυνση της έννοιας του αντικτύπου πέρα από το πεδίο δράσης αποκλειστικά ενός χρηματοδότη. Παρέχει το πλαίσιο των δημοσίων δαπανών, όχι μόνο για τους τοπικούς πόρους, αλλά και για τους εξωτερικούς πόρους που προορίζονται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας δίκαιας, ισορροπημένης και ικανοποιητικής πολιτικής. Έτσι, οι χρηματοδότες μπορούν να περάσουν από την προσπάθεια για συγκεκριμένες δραστηριότητες στη συγχρηματοδότηση πολιτικών με την χώρα-εταίρο και τους άλλους χρηματοδότες. Αυτές οι κοινές προσπάθειες καταβάλλονται επί τη βάσει των στόχων που έθεσε η κυβέρνηση και στο πλαίσιο ενός συνεκτικού προγράμματος διαχείρισης των δαπανών του δημοσίου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σαφές ότι η εξωτερική βοήθεια θα ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στα κυβερνητικά σχέδια και τον εθνικό προϋπολογισμό.*

*Τα τρία κύρια χαρακτηριστικά των τομεακών προγραμμάτων είναι:*

- 1. Η κυβέρνηση υπέχει την ευθύνη για την χάραξη πολιτικών, προτεραιοτήτων και προτύπων που εφαρμόζονται σε κάθε δημόσια δραστηριότητα στον συγκεκριμένο τομέα, συμπεριλαμβανομένης κάθε δραστηριότητας για την οποία διατίθεται εξωτερική χρηματοδότηση. Αυτή η δέσμευση υλοποιείται και εκφράζεται σε ένα τομεακό έγγραφο πολιτικής και σε ένα πλαίσιο στρατηγικής.*
- 2. Κάθε σημαντική χρηματοδότηση που προορίζεται για έναν τομέα στηρίζει την ξεχωριστή τομεακή πολιτική και ένα ξεχωριστό πρόγραμμα δημοσίων δαπανών υπό την διεύθυνση της κυβέρνησης (πλαίσιο των τομεακών δαπανών και ετήσιος προϋπολογισμός).*
- 3. Οι εταίροι υιοθετούν κοινές προσεγγίσεις στο εσωτερικό ενός τομέα και τους υπό-τομείς του. Προσανατολίζονται, αν το επιτρέπουν οι συνθήκες, προς μία συγχρηματοδότηση και μία δημοσιονομική στήριξη.*

Ο κύκλος ενός τομεακού προγράμματος είναι συγκρίσιμος με τον κύκλο ενός σχεδίου, σημείο εκκίνησης του οποίου αποτελεί το Πλαίσιο Στρατηγικής ανά Χώρα:

- 1. Κατά τη διάρκεια της φάσης του Προγραμματισμού, το Πλαίσιο Στρατηγικής ανά Χώρα εντοπίζει τους τομείς που θα λάβουν στήριξη από την ΕΚ. Σε μία διαδικασία διαλόγου ανάμεσα στη κυβέρνηση, τους χρηματοδότες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθνικό και τομεακό επίπεδο, αποτελούν αντικείμενο εκτίμησης οι ακόλουθοι παράμετροι: η μακροοικονομική και δημοσιονομική κατάσταση, η ποιότητα της διαχείρισης των δημοσίων οικονομικών, τα ζητήματα χρηστής διακυβέρνησης, οι τομεακές πολιτικές και η επάρκεια των στόχων. Επαληθεύεται, επίσης, εάν το πλαίσιο των δαπανών, καθώς και η συνεκτικότητα μεταξύ των ετησίων προγραμμάτων εργασίας και των ετησίων προϋπολογισμών είναι θεμιτές. Η διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα μία συμφωνία για τους τομείς που θα λάβουν στήριξη.*
- 2. Κατά τη διάρκεια της φάσης της Αναγνώρισης, πραγματοποιείται μία έρευνα σε πρώτο επίπεδο του τομεακού προγράμματος. Η κυβέρνηση και ο χρηματοδότης καταλήγουν σε μία σφαιρική συμφωνία για την τομεακή πολιτική και στρατηγική (οι οποίες καταρχήν αποτελούν το αντικείμενο μιας συμφωνίας με τους άλλους χρηματοδότες). Η διαδικασία έχει σαν αποτέλεσμα μία απόφαση για τη συνέχιση ή μη του κοινού σχεδιασμού ενός τομεακού προγράμματος.*

3. Κατά τη διάρκεια της φάσης της *Εκτίμησης* δίνεται προσοχή στον (όσο το δυνατόν ακριβέστερο) σχεδιασμό και την σύναψη μιας συμφωνίας *σχετικά με τις αρχές που θα διέπουν την εφαρμογή του προγράμματος*. Τέτοιες αρχές ενδέχεται να περιλαμβάνουν πτυχές όπως η δίκαιη κατανομή των πόρων ανάμεσα στη κεντρική και την τοπική διοίκηση, η απαιτούμενη διαφάνεια της διαδικασίας του προϋπολογισμού και του λογιστικού συστήματος, η εφαρμογή των διοικητικών και θεσμικών μεταρρυθμίσεων κ.λπ. Οι λεπτομέρειες των προτεραιοτήτων του προγράμματος, των τομεακών μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων καθορίζονται με σαφήνεια (κατά κανόνα μαζί με τη κυβέρνηση και τους άλλους χρηματοδότες). Η διαδικασία έχει σαν αποτέλεσμα μία απόφαση για την υποβολή ή μη του προγράμματος για χρηματοδότηση. Βάσει της παραμέτρου της *πολλαπλής συμμόρφωσης*, μόνο ένας περιορισμένος αριθμός των παραπάνω σαφών όρων θα πρέπει να καθοριστεί στο πλαίσιο της τομεακής προσέγγισης. Κατά τη μεσοπρόθεσμη εφαρμογή θα πρέπει να τηρούνται οι *όροι που βασίζονται στην απόδοση και τα αποτελέσματα*. Το ποσό της χρηματοδότησης θα προσαρμοστεί, λοιπόν, ανάλογα με το επίπεδο υλοποίησης των στόχων και την ποσότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους δικαιούχους.
4. Κατά τη διάρκεια της φάσης της *Χρηματοδότησης*, λαμβάνεται η απόφαση της χρηματοδότησης ή μη του προγράμματος.
5. Κατά τη διάρκεια της φάσης της *Εφαρμογής*, το τομεακό πρόγραμμα εκτελείται στο πλαίσιο του προγράμματος των δαπανών του δημοσίου τομέα. Στο πλαίσιο ενός μηχανισμού συγχρηματοδότησης, η παρακολούθηση εντοπισμός των δαπανών δεν περιορίζεται στην συμμετοχή της ΕΚ, αλλά επεκτείνεται στην τομεακή χρηματοδότηση στο σύνολό της (τα κονδύλια που προέρχονται από την κυβέρνηση και συμπεριλαμβανομένων άλλων χρηματοδοτών). Οι δείκτες των τομεακών προγραμμάτων συνδέονται πάντα με τους στόχους που ορίζονται σε διεθνές επίπεδο (ΟΟΣΑ / ΕΑΒ - Διεθνείς αναπτυξιακοί στόχοι).
6. Κατά τη διάρκεια της φάσης της *Αξιολόγησης*, δίνεται έμφαση στα συμπεράσματα και τις συστάσεις όσον αφορά τα αποτελέσματα του προγράμματος, καθώς και στις πιθανές βελτιώσεις της τομεακής πολιτικής και του τομεακού προγράμματος.

#### 4. ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ<sup>6</sup>

Είναι δυνατό να διαπιστωθεί ότι ένα σχέδιο/πρόγραμμα είναι βιώσιμο εφόσον είναι σε θέση να παρέχει οφέλη στις ομάδες-στόχους κατά τη διάρκεια μιας μακράς περιόδου. Το μεγαλύτερο μέρος της εξωτερικής βοήθειας φτάνει στο τέρμα της. Στο παρελθόν, λόγω του ανεπαρκούς συνυπολογισμού ενός συγκεκριμένου αριθμού κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, τα σχέδια δεν κατόρθωσαν να προσφέρουν βιώσιμα οφέλη. Η ποιότητα, λοιπόν, δεν αποτελεί μία αρχή που θα πρέπει να προβλέπεται μόνο μετά το τέλος του έργου. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τον σχεδιασμό.

##### 4.1 Ποιοι είναι οι παράγοντες ποιότητας;

---

<sup>6</sup> Εδώ, ο όρος «ποιότητα» αντικαθιστά το όρο «βιωσιμότητα» που χρησιμοποιείται από την ΕΑΒ για να αποδειχθεί το γεγονός ότι η ποιότητα είναι μία αρχή που παρεμβαίνει από την αρχή του σχεδιασμού ενός σχεδίου / προγράμματος. Η «βιωσιμότητα» δεν είναι, από τη μεριά της, εμφανής παρά μονάχα μετά τη διάρκεια ζωής του σχεδίου / προγράμματος.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των ωφελειών του σχεδίου εξαρτώνται από τους παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω:

1. *Συναίνεση από τους δικαιούχους* : ο βαθμός στον οποίο οι ομάδες-στόχοι και οι δικαιούχοι του σχεδίου / προγράμματος (γυναίκες και άντρες) συμμετέχουν στον σχεδιασμό του και εμπλέκονται. Το σχέδιο έχει, λοιπόν, τη στήριξή τους και είναι βιώσιμο όταν η χρηματοδότηση της ΕΚ ολοκληρωθεί.
2. *Πολιτική στήριξης*: η ποιότητα της ισχύουσας τομεακής πολιτικής και ο βαθμός στον οποίο η κυβέρνηση εταίρος έχει αποδείξει την στήριξή της στην συνέχιση των υπηρεσιών του σχεδίου πέραν της περιόδου χρηματοδότησης από τον / τους χρηματοδότες.
3. *Κατάλληλη τεχνολογία*: αφορά στη διασφάλιση ότι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται από το σχέδιο μπορούν να συνεχίζουν να λειτουργούν μακροπρόθεσμα (π.χ. η διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, επαρκών κανονισμών όσον αφορά την ασφάλεια, οι τοπικές ικανότητες των γυναικών και των ανδρών όσον αφορά τη λειτουργία και τη συντήρηση).
4. *Κοινωνικές και πολιτισμικές πτυχές*: αφορά στη γνώση του τρόπου συνυπολογισμού από το σχέδιο των τοπικών κοινωνικών και πολιτισμικών κανόνων και των στάσεων. Επίσης, σχετίζεται με τη γνώση των μέτρων που εφαρμόστηκαν ώστε οι δικαιούχες ομάδες να μπορούν να έχουν επαρκή πρόσβαση στις υπηρεσίες και τα οφέλη που απορρέουν από το σχέδιο κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή.
5. *Ισότητα ανδρών / γυναικών*: αφορά στη γνώση του τρόπου συνυπολογισμού από το σχέδιο των συγκεκριμένων αναγκών και συμφερόντων των γυναικών και των ανδρών. Σχετίζεται με το αν το σχέδιο θα επιτρέπει την ισότιμη και βιώσιμη πρόσβαση των γυναικών και των ανδρών στις υπηρεσίες και τις υποδομές που εφαρμόστηκαν από το σχέδιο. Επίσης, σχετίζεται με το αν το σχέδιο θα συμβάλει συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη άμβλυνση των ανισοτήτων με βάση το φύλο.
6. *Προστασία του περιβάλλοντος*: ο βαθμός στον οποίο το σχέδιο διατηρεί ή βλάπτει το περιβάλλον και ως εκ τούτου, ευνοεί ή παρακαλύει την υλοποίηση των οφελών μακροπρόθεσμα.
7. *Θεσμικές και διαχειριστικές ικανότητες*: η ικανότητα και η δέσμευση των υπεύθυνων για την εφαρμογή οργανισμών στην εφαρμογή του σχεδίου / προγράμματος και στην συνέχιση προσφοράς των υπηρεσιών πέραν της περιόδου χρηματοδότησης από τον / τους χρηματοδότες.
8. *Οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα*: ο βαθμός στον οποίο τα πρόσθετα έσοδα του σχεδίου / προγράμματος ξεπερνούν τις δαπάνες του και το σχέδιο αποτελεί μία βιώσιμη μακροπρόθεσμα επένδυση.

Το περιεχόμενο και η σημασία αυτών των παραγόντων θα εξαρτηθούν από το περιεχόμενο και τις ιδιαιτερότητες του σχεδίου / προγράμματος. Ο σχεδιασμός του μπορεί να αλλάξει τον συνυπολογισμό αυτών των παραγόντων.

#### **4.2 Με ποιους τρόπους διασφαλίζεται η ποιότητα;**

Αφού καθιερωθεί η λογική της παρέμβασης (πρώτη στήλη) και οι υποθέσεις (τέταρτη στήλη), η προετοιμασία του λογικού πλαισίου συνεχίζεται μετά από την εξέταση μιας σειράς ερωτήσεων σχετικών με την ποιότητα του σχεδίου / προγράμματος.

**Πίνακας 2: Σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας**

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Βαθμός ανάληψης ευθύνης από τους δικαιούχους | Ποια απόδειξη υπάρχει σχετικά με την στήριξη όλων των ομάδων-στόχων (γυναίκες και άντρες) κατά το σχέδιο; Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν / θα συμμετέχουν ενεργά και ζητείται / θα ζητείται η άποψή τους κατά την προετοιμασία και την εφαρμογή του σχεδίου; Σε τι βαθμό είναι σύμφωνες με τους στόχους του σχεδίου και δεσμεύονται για να την επίτευξή τους;                                                 |
| 2. Πολιτική στήριξης                            | Η κυβέρνηση έχει μία κατάλληλη και ολοκληρωμένη τομεακή πολιτική; Ποια απόδειξη υπάρχει ότι οι αρμόδιες αρχές παρέχουν αρκετή στήριξη για την ανάπτυξη των πολιτικών στήριξης και την χορήγηση απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, υλικών πόρων) κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή;                                                                                                  |
| 3. Κατάλληλη τεχνολογία                         | Ποια απόδειξη υπάρχει ότι οι τεχνολογίες που επιλέχθηκαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε εύλογο κόστος υπό τους τοπικούς όρους και υπό τις τοπικές ικανότητες για όλους τους χρήστες κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή;                                                                                                                                                                               |
| 4. Προστασία του περιβάλλοντος                  | Έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια οι αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, που προκύπτουν από τη χρήση των υποδομών και των υπηρεσιών του σχεδίου; Έχουν ληφθεί μέτρα για την ελαχιστοποίηση των πιθανών επιβλαβών επιπτώσεων κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή του σχεδίου;                                                                                                                           |
| 5. Κοινωνικές και πολιτισμικές πτυχές           | Το σχέδιο λαμβάνει υπόψη τους τοπικούς κοινωνικούς και πολιτισμικούς κανόνες και τις στάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αυτοχθόνων πληθυσμών; Το σχέδιο ενθαρρύνει την πιο δίκαιη κατανομή της πρόσβασης και των προνομίων;                                                                                                                                                                                |
| 6. Ισότητα ανδρών / γυναικών                    | Έχουν ληφθεί τα επαρκή μέτρα ώστε να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα συμφέροντα των γυναικών και των ανδρών και επιτρέπει την ισότιμη και βιώσιμη πρόσβαση των γυναικών και των ανδρών στις υπηρεσίες και τις υποδομές; Υπό αυτή την έννοια, είναι επαρκή τα μέτρα για να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη άμβλυνση των ανισοτήτων με βάση το φύλο; |
| 7. Θεσμικές και διαχειριστικές ικανότητες       | Ποια απόδειξη υπάρχει αναφορικά με τις ικανότητες και τους πόρους (ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς) των αρχών εφαρμογής ότι οι τελευταίες διαχειρίζονται το σχέδιο με αποτελεσματικό τρόπο και ότι θα συνεχίσουν να παρέχουν μακροπρόθεσμα τις υπηρεσίες; Αν οι ικανότητες είναι ανεπαρκείς, ποια είναι τα προβλεπόμενα μέτρα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων κατά τη διάρκεια της εφαρμογής;        |
| 8. Οικονομική και χρηματοδοτική βιωσιμότητα     | Ποια απόδειξη υπάρχει ότι τα έσοδα από το σχέδιο δικαιολογούν τις εν λόγω δαπάνες και ότι το σχέδιο αποτελεί το πιο βιώσιμο μέσο, ανταποκρινόμενο στις ανάγκες των ομάδων-στόχων, γυναικών και ανδρών;                                                                                                                                                                                                   |

## 1. INTRODUCTION

En 1992, la Commission a adopté la « Gestion du Cycle de Projet » (GCP), un ensemble d'outils de conception et de gestion de projet basés sur la méthode d'analyse du Cadre Logique. Cette méthode était déjà largement utilisée par de nombreux bailleurs de fonds, y compris les Etats membres et encouragée par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE. Le présent manuel, qui constitue la mise à jour de la version originale de 1993, expose les principales caractéristiques de la GCP.

L'*objectif* de la GCP était, et demeure, l'amélioration de la gestion des actions – projets et programmes de tout type - de coopération extérieure en tenant mieux compte des questions essentielles et des conditions cadres dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes :

### 1. *Des objectifs clairs et réalistes pour les projets et programmes :*

- ⇒ distinguer de manière précise les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre ;
- ⇒ définir de manière claire et réaliste l'objectif spécifique qui doit toujours impliquer des bénéfices durables pour le(s) groupe(s) cible(s) ;
- ⇒ identifier les risques et les hypothèses : des facteurs externes susceptibles d'influer de manière significative sur la réussite du projet.

### 2. *Facteurs de « qualité » qui assurent les bénéfices du projet à long terme :*

- ⇒ la nécessité d'établir un *cadre rationnel de politiques*, en particulier de politiques sectorielles appartenant au pays bénéficiaire ;
- ⇒ la nécessité de sélectionner les *technologies appropriées* ; p. ex., celles ayant recours à des ressources locales renouvelables ;
- ⇒ le respect des *valeurs socioculturelles* des personnes et populations concernées ;
- ⇒ les *capacité de gestion des institutions*, publiques et privées, sollicitées pour la mise en œuvre de projets ;
- ⇒ la *viabilité économique et financière* du financement du projet, et la durabilité des bénéfices à plus long terme ;
- ⇒ la prise en considération des questions transversales liées à la *protection de l'environnement* ;
- ⇒ la reconnaissance des différences de *genre* et la réduction des inégalités liées au genre, qui font partie intégrante des objectifs politiques cadres plus larges.

### 3. *Cohérence avec et contribution aux « objectifs politiques cadres plus larges » des projets et programmes :*

- ⇒ La GCP est étroitement liée au cadre plus large des actions de coopération extérieure de la CE, dont *l'objectif central est la réduction de la pauvreté*,

tandis que les *axes stratégiques* découlant du Traité de Maastricht<sup>7</sup> sont les suivants :

- le *développement durable*, en particulier par la promotion d'une croissance équitable, de l'investissement, de l'emploi, du développement social et humain et de la protection de l'environnement ;
- l'*intégration dans l'économie mondiale*, y compris l'appui à la coopération et l'intégration régionales ;
- la *lutte contre la pauvreté* ;
- la promotion de la *démocratie, des droits de l'homme et de l'Etat de droit*, et si nécessaire la consolidation de la paix et la prévention de conflits.

⇒ La GCP vise à prendre en compte ces aspects dès le début du cycle de projet, en essayant de faire en sorte que les projets / programmes soient conformes et contribuent aux « objectifs politiques cadres plus larges » de la coopération communautaire extérieure.

Par rapport au manuel de 1993, l'approche GCP a été élargie pour couvrir non seulement l'approche traditionnelle de projet, mais aussi les *programmes sectoriels* auxquels s'appliquent également les principes de la GCP. A cet effet, le présent manuel a recours à deux exemples illustratifs des éléments de base de l'approche GCP :

- un exemple de programme d'appui au secteur routier, qui démontre l'utilité de l'approche au niveau sectoriel,
- un exemple d'un projet plus traditionnel de routes secondaires, mettant l'accent sur l'entretien.

Ces deux exemples ont de nombreux points communs. Toutefois, le premier exemple axé sur le secteur aborde des questions plus vastes, tandis que le projet en second exemple porte sur les spécificités régionales / locales.

A un niveau plus opérationnel, la GCP vise à apporter des améliorations, à travers des études de faisabilité / d'instruction, le suivi et l'évaluation ainsi que par le biais d'une prise de décision éclairée, aux étapes clés dans la préparation et la mise en œuvre de projets et de programmes. Elle implique la participation active des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires, institutions locales et décideurs) tout au long du cycle de projet ou programme.

En fin de compte, la GCP est un assemblage de concepts et de tâches ou techniques relativement simples, notamment :

- ⇒ le concept du cycle de projet ;
- ⇒ l'analyse des parties prenantes ;

---

<sup>7</sup> Voir COM (2000) 212, COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU CONSEIL ET AU PARLEMENT EUROPEEN : La politique de développement de la Communauté européenne

- ⇒ le « Cadre Logique » comme outil de planification ;
- ⇒ les facteurs clés de qualité ;
- ⇒ les calendriers des activités et des ressources ;
- ⇒ les formats de base cohérents et standardisés des documents clés.

L'utilisation de ces concepts, outils et documents type tout au long de la vie d'un projet est parfois appelée « approche intégrée » de la gestion du cycle de projet.

Comme tout concept et outil, *l'utilité* de la GCP dépend de la qualité des informations disponibles (et plus précisément, celles émanant des bénéficiaires et groupes cibles) et de la qualité de son application.

## 2. LE CYCLE DE PROJET

La planification et la mise en œuvre des projets<sup>8</sup> suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures.

Figure 1 : Le Cycle de projet

### 2.1. Définitions : Les six phases du Cycle de projet

#### Programmation :

Définition des orientations et principes généraux de la coopération entre l'UE et un pays. Sur base de l'analyse des problèmes et des potentialités d'un pays, et en tenant compte des priorités locales et de l'UE, des actions mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds ainsi que des capacités locales et de l'UE, *la concentration sectorielle et thématique de l'aide de l'UE est convenue, et un certain nombre d'idées de projets et programmes sont exposées dans les grandes lignes. Il en résulte un Document de Stratégie Pays ou Cadre de Stratégie Pays (ces termes sont employés comme synonymes).*

#### Identification :

Dans le cadre du Document de Stratégie Pays établi, les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.

Des études sectorielles, thématiques ou de « pré-faisabilité » d'un projet peuvent être réalisées pour *permettre d'identifier, de sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires* pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision d'étudier plus en détail ou non l'/les option(s) élaborée(s).

---

<sup>8</sup> Dans ce manuel, le terme « projet » désigne un « projet » - un groupe d'activités visant à atteindre un objectif spécifique dans un délai donné – et un « programme » - une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, aux niveaux sectoriel, national ou même international.

#### Instruction<sup>9</sup> :

Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs de qualité clés (voir Point 7) et les points de vue des principales parties prenantes. Les bénéficiaires et autres parties prenantes devraient participer activement à la description détaillée de l'idée de projet. *La pertinence de l'idée de projet par rapport aux problèmes, et sa faisabilité sont des questions claires à étudier.* Des plans de travail détaillés, comportant un Cadre Logique (voir Point 3) dotés d'indicateurs des résultats escomptés et d'indicateurs d'impact (voir Point 5.1), ainsi que des calendriers des activités et des ressources (voir Point 6) devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet.

#### Financement :

La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit ensuite de *décider de financer ou non le projet*. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, est alors signée par la CE et le gouvernement partenaire ou une autre entité.

#### Mise en œuvre :

Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique (= le(s) groupe(s) cible(s) perçoit(vent) les bénéfices prévus) et les objectifs plus larges, globaux. *Cette phase implique généralement la passation des contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de fournitures.* L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise.

#### Evaluation :

L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds ».<sup>10</sup> Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un projet (« évaluation à mi-parcours »), à la fin d'un projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post »), soit pour

---

<sup>9</sup> Est parfois appelée « conception », « préparation », « formulation », ou « évaluation ex ante ».

<sup>10</sup> OCDE/CAD, 1991

réorienter le projet ou pour tirer les leçons pour les projets et la programmation futurs. Une évaluation doit conduire à *une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter un projet*. Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.

2.1.1. Figure 2 : Le Cycle de projet : Documents majeurs et décisions clés

## 2.2. Principes clés de la GCP

Dans la pratique, la durée et l'importance de chaque phase varient d'un projet à un autre. Toutefois, la démarche méthodologique reste la même pour tous les projets. Les principes essentiels de la GCP sont les suivants :

1. Appliquer *l'Approche du Cadre Logique* pour analyser les problèmes, et obtenir une solution valable – p. ex. dans la conception du projet.
2. Produire scrupuleusement *le ou les document(s) clé(s) de bonne qualité* afférent(s) à chaque phase, pour assurer une prise de décision structurée et éclairée.
3. Assurer, dans la mesure du possible, *la consultation et l'implication des parties prenantes clés*.
4. Formuler et centrer l'objectif spécifique de manière claire sur les *bénéfices durables pour le / les groupe(s) cible(s) prévu(s)*.
5. Tenir compte des *aspects clés de qualité* dans la conception dès le début.

La GCP regroupe des principes de gestion de l'aide communautaire, ainsi que des outils et techniques d'analyse. Elle les met en application dans le cadre du processus décisionnel structuré du cycle pour s'assurer que :

- les projets sont conformes, et contribuent, *aux objectifs politiques cadres de la CE*, tels que : le respect des droits de l'homme, la réduction de la pauvreté, ou encore les *aspects transversaux* comme l'égalité hommes / femmes, la protection de l'environnement (pertinence et compatibilité par rapport à ces questions au sens large) ;
- les projets sont pertinents vis-à-vis de la *stratégie convenue* et des problèmes réels des groupes cibles / bénéficiaires ;
- les projets sont *faisables*, ce qui signifie que les objectifs peuvent être atteints de manière réaliste en tenant compte des contraintes de l'environnement opérationnel et des capacités des organismes chargés de la mise en œuvre ;
- les *bénéfices* générés par les projets sont durables.

## 2.3. Format de base ou structure des documents de projet et de programme

Le « format » de base suit le cadre logique (voir Point 3). On notera que le format reflète principalement les tâches impliquées dans la préparation de projets, mais ne change pas de manière significative lors de la mise en œuvre (rapport d'avancement) ou de l'évaluation.

- 1. Résumé**
  - 2. Contexte:** objectifs politiques cadres de la CE et du gouvernement partenaire, et liens avec le programme ou stratégie pays établi par la CE, engagement du gouvernement partenaire vis-à-vis des objectifs politiques cadres de la CE tels que le respect des droits de l'homme
  - 3. Analyse sectorielle et analyse des problèmes,** y compris l'analyse des parties prenantes
  - 4. Description du projet / programme,** objectifs, et stratégie pour les atteindre :
    - ⇒ Prise en compte des leçons du passé, et lien avec les activités mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds
    - ⇒ Description de l'intervention (objectifs, et stratégie pour les atteindre, y compris l'objectif spécifique, les résultats et les activités, et les indicateurs principaux)
  - 5. Hypothèses, risques et flexibilité**
  - 6. Modalités de mise en œuvre**
    - ⇒ Moyens physiques et non-physiques
    - ⇒ Procédures organisationnelles et de mise en œuvre
    - ⇒ Calendrier de mise en œuvre
    - ⇒ Estimation des coûts et plan de financement
    - ⇒ Conditions spéciales et mesures d'accompagnement du gouvernement / des partenaires
    - ⇒ Suivi et évaluation
  - 7. Facteurs de qualité**
    - ⇒ Participation des et appropriation par les bénéficiaires
    - ⇒ Politique(s) de soutien
    - ⇒ Technologie appropriée
    - ⇒ Aspects socioculturels ⇒ Egalité hommes / femmes
    - ⇒ Protection de l'environnement
    - ⇒ Capacités institutionnelles et de gestion
    - ⇒ Viabilité économique et financière
- Annexe :** Cadre logique (projet de cadre logique ou cadre complet, en fonction de la phase dans laquelle on se trouve)

## 2.4. Programmes sectoriels

Au cours de ces dernières années, des efforts considérables ont été déployés pour s'assurer que les projets s'inscrivent dans le cadre de la politique nationale du pays concerné et que la coordination avec les bailleurs de fonds soit améliorée. Néanmoins, une telle approche est insuffisante, particulièrement dans les pays qui disposent de capacités nationales suffisantes pour élaborer et mettre en œuvre leurs politiques nationales, et coordonner les activités des bailleurs de fonds. Cette

situation a amené la communauté des bailleurs de fonds à s'engager dans un appui aux approches sectorielles (programmes sectoriels).

*Une approche sectorielle vise à élargir la notion d'impact au-delà du champ d'action d'un seul bailleur des fonds. Elle sert de cadre des dépenses publiques, non seulement pour les ressources locales mais également pour les ressources externes destinées au développement et à la mise en œuvre d'une politique équitable, équilibrée et satisfaisante. Ainsi, les bailleurs de fonds peuvent passer de l'appui à des activités spécifiques au cofinancement de politiques avec le pays partenaire et les autres bailleurs de fonds. Ces efforts conjoints sont déployés sur la base d'objectifs fixés par le gouvernement et dans le cadre d'un programme cohérent de gestion des dépenses du secteur public. Dans cette optique, il va de soi que l'aide extérieure sera de plus en plus directement intégrée aux plans gouvernementaux et au budget national.*

*Les trois caractéristiques principales des programmes sectoriels sont :*

- 1. Le gouvernement engage sa responsabilité pour élaborer des politiques, des priorités et normes applicables à toute activité publique dans un secteur donné, y compris toute activité bénéficiant d'un financement extérieur. Cet engagement se concrétise dans un document de politique et un cadre stratégique sectoriels.*
- 2. Tout financement significatif destiné à un secteur soutient une politique sectorielle unique et un programme de dépenses publiques unique sous la direction du gouvernement (cadre des dépenses sectorielles et budget annuel).*
- 3. Les partenaires adoptent des approches communes à l'intérieur d'un secteur et ses sous-secteurs. Ils s'orientent, si les conditions le permettent, vers un cofinancement et un appui budgétaire.*

Le cycle d'un programme sectoriel est comparable au cycle de projet, le point de départ étant le Cadre de Stratégie Pays :

- 1. Au cours de la phase de Programmation, le Cadre de Stratégie Pays identifie les secteurs qui bénéficieront d'un appui de la CE. Dans un processus de dialogue entre le gouvernement, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes aux niveaux national et sectoriel, les aspects suivants font l'objet d'une appréciation: la situation macro-économique et budgétaire, la qualité de la gestion des finances publiques, les questions de bonne gouvernance, les politiques sectorielles et l'adéquation des objectifs. On vérifie également si le cadre des dépenses ainsi que la cohérence entre plans de travail annuels et budgets annuels sont appropriés. Il en résulte un accord sur les secteurs à soutenir.*
- 2. Au cours de la phase d'Identification, une pré-instruction du programme sectoriel est effectuée. Le gouvernement et le bailleur de fonds parviennent à un accord global sur la politique et la stratégie sectorielles (faisant également, en principe, l'objet d'un accord avec les autres bailleurs de fonds). Il en résulte une décision de poursuivre ou non la conception conjointe d'un programme sectoriel.*

3. Au cours de la phase *d'Instruction*, on se concentre sur la conception (la plus précise possible) et sur l'établissement d'un accord *sur les principes qui régiront la mise en œuvre du programme*. De tels principes peuvent englober des aspects comme : l'allocation équitable de ressources entre administrations centrale et locale, la transparence requise du processus budgétaire et du système comptable, la mise en œuvre des réformes administratives et institutionnelles, etc. Les détails des priorités du programme, des réformes et investissements sectoriels sont clairement arrêtés (en règle générale avec le gouvernement et les autres bailleurs de fonds). Il en résulte une décision de soumettre, ou non, le programme pour un financement. Au titre de l'aspect *conditionnalité*, seul un nombre limité de conditions préalables fermes devraient être identifiées dans le cadre de l'approche sectorielle. La mise en œuvre à moyen terme devrait être soumise à des *conditions basées sur la performance et les résultats*. Le montant du financement sera alors adapté en fonction du niveau de réalisation des objectifs et de la quantité de services fournis aux bénéficiaires.
4. Au cours de la phase de *Financement*, la décision de financer ou non le programme est prise.
5. Au cours de la phase de *Mise en œuvre*, le programme sectoriel est exécuté dans le cadre du programme des dépenses du secteur public. Dans le cadre d'un dispositif de cofinancement, le suivi des dépenses ne se limite pas à la contribution de la CE mais s'étend au financement sectoriel dans son ensemble (les fonds émanant du gouvernement et d'autres bailleurs de fonds inclus). Les indicateurs des programmes sectoriels sont souvent liés à des cibles définies au niveau international (OCDE / CAD – Objectifs internationaux de développement).
6. Au cours de la phase d'*Evaluation*, on se concentre sur les conclusions et les recommandations quant aux résultats du programme, ainsi que sur les éventuelles améliorations de la politique et du programme sectoriels.

#### 4. LES FACTEURS DE QUALITE<sup>11</sup>

On peut affirmer qu'un projet / programme est viable lorsqu'il est en mesure de fournir des bénéfices aux groupes cibles durant une longue période ; une fois l'essentiel de l'aide extérieure arrivé à terme. Par le passé, faute de n'avoir pas tenu suffisamment compte d'un certain nombre de facteurs critiques de réussite, des projets ne sont pas parvenus à produire des bénéfices durables. La qualité n'est donc pas un principe à n'envisager que juste avant la fin du projet, elle doit être présente à l'esprit dès la planification.

##### 4.1. Quels sont les facteurs de qualité ?

L'expérience montre que la viabilité à long terme des bénéfices du projet dépend des facteurs énumérés ci-dessous :

---

<sup>11</sup> Ici, le terme « qualité » remplace le terme « viabilité » employé par le CAD afin de mettre en évidence le fait que la qualité est un principe qui intervient dès le début de la conception d'un projet/programme. La « viabilité » n'est, pour sa part, apparente qu'après la vie d'un projet / programme.

1. *Approbation par les bénéficiaires*- la mesure dans laquelle les groupes cibles et bénéficiaires du projet / programme (femmes et hommes) participent à sa conception et sont impliqués. Le projet obtient alors leur appui et est viable une fois le financement de la CE terminé.
2. *Politique de soutien* – la qualité de la politique sectorielle en vigueur, et la mesure dans laquelle le gouvernement partenaire a prouvé son soutien pour la continuation des services du projet au-delà de la période du financement par le / les bailleurs de fonds.
3. *Technologies appropriées*- il s'agit de s'assurer que les technologies utilisées par le projet peuvent continuer de fonctionner à long terme (p. ex. la disponibilité des pièces de rechange, réglementations suffisantes en matière de sécurité, les capacités locales des femmes et des hommes en termes de fonctionnement et d'entretien).
4. *Aspects socioculturels* – il s'agit de savoir : comment le projet prendra en compte les normes et attitudes socioculturelles locales ; et quelles sont les mesures mises en place pour que les groupes bénéficiaires puissent accéder de manière appropriée aux services et bénéfices découlant du projet pendant et après la mise en œuvre.
5. *Egalité hommes / femmes* – il s'agit de savoir : comment le projet tiendra compte des besoins et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes ; si le projet permettra aux femmes et aux hommes d'accéder de manière durable et équitable aux services et infrastructures mises en place par le projet ; et si il contribuera à atténuer les inégalités liées au genre à long terme.
6. *Protection de l'environnement* – la mesure dans laquelle le projet préserve ou nuit à l'environnement, et dès lors, favorise ou entrave la réalisation des bénéfices à long terme.
7. *Capacités institutionnelles et de gestion* – la capacité et l'engagement des organismes chargés de la mise en œuvre à mettre en œuvre le projet / programme, et à continuer à fournir les services au-delà de la période du financement par le / les bailleurs de fonds.
8. *Viabilité économique et financière*– la mesure dans laquelle les avantages additionnels du projet / programme dépassent ses coûts, et le projet représente un investissement viable à long terme.<sup>12</sup>

Le contenu et l'importance relative de ces facteurs dépendront du contexte et des spécificités du projet / programme. La conception du projet est susceptible de changer avec la prise en compte de ces facteurs.

---

<sup>12</sup> Le Manuel « Analyse financière et économique des projets de développement » (CE, 1997) fournit une méthodologie complète applicable aux différentes phases du cycle de projet.

## 4.2 Comment assurer la qualité ?

Après avoir établi la logique d'intervention (première colonne) et les hypothèses (quatrième colonne), la préparation du cadre logique se poursuit en passant en revue une série de questions relatives à la qualité du projet / programme.

Tableau 2 : Questions essentielles à se poser pour assurer la qualité

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <i>Appropriation par les bénéficiaires</i>       | Quelle preuve a-t-on quant au soutien de tous les groupes cibles (femmes et hommes) au projet ? Dans quelle mesure sont / seront-ils activement impliqués / consultés dans la préparation et mise en œuvre du projet ? A quel point sont-ils d'accord avec les objectifs du projet et s'engagent-ils à les atteindre ?                                                                    |
| 2. <i>Politique de soutien</i>                      | Le gouvernement a-t-il établi une politique sectorielle appropriée et complète ? Quelle preuve a-t-on que les autorités responsables apporteront l'appui suffisant pour mettre en place les politiques de soutien et allouer des ressources (humaines, financières, matérielles) nécessaires pendant et après la mise en œuvre ?                                                          |
| 3. <i>Technologies appropriées</i>                  | Quelle preuve a-t-on que les technologies choisies peuvent être utilisées à des coûts raisonnables et dans des conditions et capacités locales de tous les usagers, pendant et après la mise en œuvre ?                                                                                                                                                                                   |
| 4. <i>Protection de l'environnement</i>             | Les effets néfastes sur l'environnement résultant de l'utilisation des infrastructures et des services du projet ont-ils été identifiés de manière adéquate ? Des mesures ont-elles été prises pour atténuer au maximum d'éventuels effets nuisibles pendant et après la mise en œuvre du projet ?                                                                                        |
| 5. <i>Aspects socioculturels</i>                    | Le projet tient-il compte des normes et attitudes socioculturelles locales, y compris celles des populations autochtones ? Le projet favorise-t-il une répartition plus équitable de l'accès et des bénéfices ?                                                                                                                                                                           |
| 6. <i>Egalité hommes / femmes</i>                   | Les mesures suffisantes ont-elles été prises pour assurer que le projet réponde aux besoins et intérêts des femmes et des hommes et permette l'accès durable et équitable des femmes et des hommes aux services et infrastructures ? Dans ce sens, les mesures sont-elles suffisantes pour s'assurer que le projet contribue à atténuer les inégalités liées au genre à plus long terme ? |
| 7. <i>Capacités institutionnelles et de gestion</i> | Quelle preuve a-t-on sur les capacités et ressources (humaines et financières) des autorités de mise en œuvre à gérer le projet de manière efficace, et de continuer à prêter les services à plus long terme ? Si les capacités sont insuffisantes, quelles sont les mesures prévues pour développer les capacités au cours de la mise en œuvre ?                                         |
| 8. <i>Viabilité économique et financière</i>        | Quelle preuve a-t-on que les bénéfices du projet justifient les coûts en question, et que le projet constitue le moyen le plus viable en réponse aux besoins des groupes cibles, femmes et hommes ?                                                                                                                                                                                       |

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

### Α. Σχολιασμός Πρωτοτύπου – Μεταφραστική εντολή

Το κείμενο πηγή αποτελεί απόσπασμα από το εγχειρίδιο «Manuel de Gestion du Cycle de Projet», το οποίο εκδόθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2001. Είναι ένα πληροφοριακό κείμενο, καθώς χαρακτηρίζεται από πληροφοριακή λειτουργία γλώσσας και έχει σκοπό να μεταδώσει γεγονότα, γνώσεις ή απόψεις, δηλαδή να πληροφορήσει και να μεταδώσει πληροφορίες για τον τρόπο διαχείρισης των σχεδίων στο πλαίσιο της λειτουργίας της ΕΕ (Reiß, 1976)<sup>13</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρωτότυπο εντάσσεται σε μία ειδική κατηγορία κειμένων, την κατηγορία των κειμένων της ΕΕ. Τα κείμενα αυτά χαρακτηρίζονται από μία τυποποίηση και επαναληψιμότητα των τεχνικών μετάφρασης και διαχείρισης της ορολογίας οι οποίες και εκτίθενται στον Οδηγό για τη Σύνταξη, τη Μετάφραση και την Αναθεώρηση των Νομικών Πράξεων και Λοιπών Εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα Ελληνικά<sup>14</sup>. Επίσης, χαρακτηρίζονται, αρκετές φορές, από χρήση νομικής γλώσσας και αποστασιοποιούνται από μία πιο εκλαϊκευμένη και καθημερινή χρήση της γλώσσας. Αυτό συχνά λειτουργεί ως παράδοξο στην αρχή πάνω στην οποία θεμελιώνεται η ΕΕ και σχετίζεται με την ισότιμη ελεύθερη πρόσβαση και ενημέρωση όλων των πολιτών στη μητρική τους γλώσσα.

Σύμφωνα με την Christina Schäffner (1998), ο Vermeer στη θεωρία του σκοπού αναφέρει ότι δεν είναι το κείμενο πηγή, η επίδρασή του στο κείμενο στόχος ή οι λειτουργίες του κειμένου στόχος που έχει ορίσει ο συγγραφέας, αυτά τα οποία προσδιορίζουν τη μεταφραστική διαδικασία, όπως υποστηρίζουν οι μεταφραστικές θεωρίες περί ισοδυναμίας. Αντίθετα, είναι οι λειτουργίες και ο σκοπός του μεταφράσματος που ορίζει ο πελάτης, ο εμπνευστής της μετάφρασης. Δεδομένου, λοιπόν, ότι ο σκοπός διαφέρει ανάλογα με τους αποδέκτες του κειμένου στόχος, ο σκοπός του κειμένου στόχος και κειμένου πηγή μπορεί να είναι διαφορετικός. Σύμφωνα με τη θεωρία του σκοπού, λοιπόν, η μετάφραση είναι η παραγωγή ενός λειτουργικά κατάλληλου κειμένου στόχου που βασίζεται σε ένα υπάρχον κείμενο πηγή και η μεταξύ τους σχέση ρυθμίζεται από τον σκοπό της μετάφρασης<sup>15</sup>.

Η έλλειψη, ωστόσο, μεταφραστικών οδηγιών δυσχέρανε τη διαδικασία της μετάφρασης του κειμένου με βάση τους κανόνες της ισοδυναμίας. Θεωρήθηκε ότι ο σκοπός του μεταφράσματος ταυτίζεται με αυτόν του κειμένου πηγή, χωρίς να γίνεται άρνηση της

---

<sup>13</sup>Reiß, K.. (1982) *Texttyp und Übersetzungsmethode. Der operative Text*. Berlin: Cornelsen Verlag.

<sup>14</sup> [http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide\\_greek\\_dgt\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide_greek_dgt_el.pdf)

<sup>15</sup> Schäffner, C. (1998) Skopos theory. In: M. Baker, ed. 1998. *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*. London and New York: Routledge. Ch.87

πιθανότητας χρησιμοποίησης του κειμένου στόχου με άλλους τρόπους και για την εκπλήρωση άλλου σκοπού. Ο σκοπός, λοιπόν, του μεταφράσματος είναι να πληροφορήσει για λειτουργικά ζητήματα και οργανωτικές μεθόδους των οργάνων της ΕΕ, επιτελώντας τις ίδιες λειτουργίες με το πρωτότυπο.

Ο σκοπός ποικίλει ανάλογα με το δέκτη του κειμένου<sup>16</sup>. Στην προκειμένη περίπτωση, οι δέκτες είναι ελληνόφωνοι πολίτες της ΕΕ που έχουν πρόσβαση στα έγγραφα της, καθώς και στελέχη επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε ευρωπαϊκά σχέδια ή επιθυμούν να μάθουν περισσότερα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των έργων από την ΕΕ. Συνεπώς, το μετάφρασμα απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό, καθώς η κοινοτική νομοθεσία και οι εκδόσεις είναι προσβάσιμες και διαθέσιμες στη μητρική γλώσσα όλων των πολιτών της ΕΕ. Κατά κύριο λόγο, το συγκεκριμένο κείμενο πηγή αφορά όργανα και υπηρεσίες της ΕΕ, εταιρίες, κυβερνήσεις που συμμετέχουν στη διαχείριση και τον σχεδιασμό προγραμμάτων της ΕΕ. Συνεπώς, το κείμενο στόχος αφορά και νομικά ή φυσικά πρόσωπα τα οποία δραστηριοποιούνται στη διαχείριση έργων.

## Β. Έρευνα τεκμηρίωσης, μέσα και βοηθήματα

Τα στάδια της εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν συγκεκριμένα. Αρχικά, προχωρήσαμε σε πολλές προσεκτικές αναγνώσεις του κειμένου. Δεδομένου της παράλληλης εργασίας μας, κρίθηκε απαραίτητη η τήρηση ημερολογίου του μεταφραστή, ώστε να υπάρχει συνεπής καταγραφή της επαφής με το κείμενο και των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν. Κατά την πρώτη απόπειρα ανάλυσης του πρωτοτύπου διαπιστώθηκε η χρήση ορολογίας και περιεχομένου σχετικού με τα κανονιστικά κείμενα της ΕΕ. Για τον λόγο αυτό, ανατρέξαμε σε τέτοιου είδους κείμενα, με στόχο την αποσαφήνιση αγνώστων εννοιών και μελετήσαμε θεωρητικές πληροφορίες για την επιστήμη της διαχείρισης έργων. Στην συνέχεια, προχωρήσαμε σε μία αρχική μετάφραση του κειμένου με στόχο να εντοπιστεί σε ένα πρώτο στάδιο η ορολογία που χρήζει αναζήτησης και παρουσιάζει δυσκολία και να έχουμε μία συνολική εικόνα του κειμένου.

Κατά τη διαδικασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν τόσο ηλεκτρονικά βοηθήματα, όσο και έντυπα. Ενδεικτικά, αυτά περιλαμβάνουν μονόγλωσσα έντυπα και ηλεκτρονικά λεξικά, όπως το «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας» του Γεωργίου Μπαμπινιώτη<sup>17</sup> και το «Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής» του Τριανταφυλλίδη<sup>18</sup>. Επίσης, χρήσιμα αποδείχτηκαν το

---

<sup>16</sup> Οπ.π.

<sup>17</sup> Μπαμπινιώτης, Γ. (2012) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

<sup>18</sup> Τριανταφυλλίδης, (1998) *Λεξικό της κοινής νεοελληνικής*. Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών [Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη].

Αγγλοελληνικό λεξικό Ευρωπαϊκών και χρηματοοικονομικών όρων<sup>19</sup> και έκδοση «Activités et Structures des Banques Centrales Européennes» (2008) του Ινστιτούτου Εργασίας της ΟΤΟΕ <sup>20</sup>. Επίσης, συμβουλευθήκαμε τη μελέτη του Καθηγητή κ. Παντουβάκη, όπως δημοσιεύτηκε το 2003 στη Διμηνιαία Έκδοση Τεχνικών Χρονικών του ΤΕΕ<sup>21</sup> και τις σημειώσεις του Καθηγητή κ. Γρηγόριου Μπεληγιάννη του Πανεπιστημίου Πατρών<sup>22</sup>. Ακόμα, χρήσιμα φάνηκαν τα κεφάλαια του βιβλίου «Εισαγωγή στη διαχείριση έργων» του κ. Φιτσιλής Παναγιώτη<sup>23</sup> και κεφάλαιο από το βιβλίο του κ. Μητάκου, με τίτλο «Διαχείριση έργων»<sup>24</sup>. Επιπροσθέτως, έγινε χρήση δίγλωσσων έντυπων λεξικών, όπως το Γαλλο-Ελληνικό Λεξικό και Ελληνο-Γαλλικό Λεξικό των Εκδόσεων Τσιγαρίδας<sup>25</sup>. Οι παραπάνω ηλεκτρονικές πηγές βρέθηκαν μέσω της μηχανής αναζήτησης Google. Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν είναι «διαχείριση έργων», «διαχείριση έργων γλωσσάρι», «project management glossary».

Επιπροσθέτως, χρήσιμες αποδείχτηκαν οι ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, όπως η Ψηφιακή Βιβλιοθήκη της Κεντρικής Βιβλιοθήκης του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου «DSpace@NTUA»<sup>26</sup>, το Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών (ΕΑΔΔ)<sup>27</sup> και η ιστοσελίδα της δράσης για τα Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα

---

<sup>19</sup> Κασκαρέλης, Γ. Ν., Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ. (2009) *Αγγλοελληνικό λεξικό Ευρωπαϊκών και χρηματοοικονομικών όρων*. [pdf] Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ. Διαθέσιμο στο: <<https://ine.otoe.gr/ine-page.php?id=5>> [Τελευταία Πρόσβαση 16 Ιανουαρίου 2018].

<sup>20</sup> Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ. (2009) [pdf] Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ. Διαθέσιμο στο: <<https://ine.otoe.gr/ine-page.php?id=5>> [Τελευταία Πρόσβαση 16 Ιανουαρίου 2018].

<sup>21</sup> Παντουβάκης, Π. (2003) Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management). *Τεχνικά Χρονικά*. [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <[http://library.tee.gr/digital/techr/2003/techr\\_2003\\_3\\_1\\_pantouvakis.pdf](http://library.tee.gr/digital/techr/2003/techr_2003_3_1_pantouvakis.pdf)> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

<sup>22</sup> Μπεληγιάννης, Γ. (2017) Διαχείριση Έργων. Θεωρία, λυμένα παραδείγματα και επίλυση ασκήσεων μέσω της μεθόδου PERT/CPM, DEAPT111 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, [διαδικτυακά μέσω Συστήματος Εικονικής Μάθησης], Πανεπιστήμιο Πατρών. Διαθέσιμο στο: <<https://eclass.upatras.gr/courses/DEAPT111/>> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

<sup>23</sup> Φιτσιλής, Π. (2015) Εισαγωγή στη διαχείριση έργων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Φιτσιλής, Π. 2015. *Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλίο] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 6. Διαθέσιμο στο: Αποθετήριο «Κάλλιπος» <[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2262/3/06\\_kefalaio6.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2262/3/06_kefalaio6.pdf)> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

<sup>24</sup> Μητάκος, Θ. (2015) Διαχείριση έργων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Μητάκος, Θ. 2015. *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 9. Διαθέσιμο στο: <[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/747/1/02\\_chapter\\_9.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/747/1/02_chapter_9.pdf)> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

<sup>25</sup> Παντελοδήμος, Δ. και Lust, C. (2012) *Dictionnaire Francais-Grec*. Αθήνα: Εκδόσεις Τσιγαρίδα.

<sup>26</sup> Ψηφιακή Βιβλιοθήκη της Κεντρικής Βιβλιοθήκης του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://dspace.lib.ntua.gr/>> [Τελευταία Πρόσβαση 27 Δεκεμβρίου 2018].

<sup>27</sup> Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://www.didaktorika.gr/eadd/>> [Τελευταία πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

«Κάλλιπος»<sup>28</sup>. Οι πηγές αυτές χρησίμευσαν στην καλύτερη κατανόηση του κειμένου και στην ορθότερη απόδοση της ορολογίας.

Επίσης, κατά τη μεταφραστική διαδικασία έγινε αναζήτηση της ευρωπαϊκής νομολογίας και των εγγράφων, με στόχο την εύρεση των όρων εντός του περιβάλλοντος των κειμένων της ΕΕ. Σε αυτή την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν ελεύθερες ηλεκτρονικές βάσεις ορολογίας, όπως το IATE<sup>29</sup>, και διαδικτυακές βάσεις παράλληλων κειμένων της ΕΕ, όπως το EUR-Lex<sup>30</sup>, η διαδικτυακή πύλη που προσφέρει πρόσβαση στην νομοθεσία της ΕΕ και στη νομολογία του Δικαστηρίου της ΕΕ. Άλλος ένας διαδικτυακός τόπος είναι το *linguee*<sup>31</sup>, μία διαδικτυακή βάση παράλληλων κειμένων, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αναζήτηση όρων.. Αξίζει να σημειωθεί η συμβολή του Οδηγού για τη Σύνταξη, τη Μετάφραση και την Αναθεώρηση των Νομικών Πράξεων και Λοιπών Εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα Ελληνικά<sup>32</sup> και του Διοργανικού Εγχειριδίου Σύνταξης Κειμένων<sup>33</sup> τόσο κατά την τεκμηρίωση, όσο και την μορφολογική και συντακτική διαχείριση του κειμένου. Συνεπώς, συγκροτήθηκε ένα σώμα κειμένων το οποίο συνέβαλε σημαντικά στη τελική μορφή του μεταφράσματος και στη διαδικασία της μετάφρασης.

---

<sup>28</sup> Αποθετήριο «Κάλλιπος», [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://repository.kallipos.gr/>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

<sup>29</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση. *IATE-H πολύγλωσση βάση ορολογίας της ΕΕ*, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://iate.europa.eu/SearchByQueryLoad.do?sessionId=Cyv5uK9rGJm5C50u4bJU0WzlisFpLe4c49VDgHVf92FkJyIdfu6j!-499519230?method=load>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

<sup>30</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση. *EUR-Lex*, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=el>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

<sup>31</sup> DeepL GmbH. *Linguee*, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://www.linguee.fr/francais-grechhttps://repository.kallipos.gr/>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

<sup>32</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή –Γενική Διεύθυνση Μετάφρασης. *Οδηγός για τη σύνταξη, τη μετάφραση και την αναθεώρηση των νομικών πράξεων και λοιπών εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα ελληνικά*. [pdf] Ευρωπαϊκή Επιτροπή –Γενική Διεύθυνση Μετάφρασης. Διαθέσιμο στο: <[http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide\\_greek\\_dgt\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide_greek_dgt_el.pdf)> [Τελευταία πρόσβαση 16 Ιανουαρίου 2018].

<sup>33</sup> Διοργανικό εγχειρίδιο σύνταξης κειμένων [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://publications.europa.eu/code/el/el-000100.htm>> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

## Γ. Ανάλυση μεταφραστικών προβλημάτων

Κατά τη μεταφραστική διαδικασία αντιμετωπίστηκαν αρκετές δυσκολίες. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τα προβλήματα αυτά που αφορούν και τα προβλήματα που σχετίζονται με την ορολογία, τη σημασιολογία, τη πραγματολογία και τη μορφοσυντακτική δομή του κειμένου.

### Γ1. Προβλήματα ορολογίας

Μία από τις βασικότερες προκλήσεις που έθεσε το πρωτότυπο κείμενο ήταν η απόδοση της λέξης «projet». Η λέξη αυτή αποτελεί μέρος ορολογίας, αλλά χρησιμοποιείται και μεμονωμένα εντός του κειμένου. Στην ελληνική γλώσσα επιδέχεται αρκετές αποδόσεις όπως σχέδιο, έργο, μελέτη, πρόγραμμα, σχεδιασμός. Όπως είναι γνωστό, σε επιχειρησιακό περιβάλλον η οποιαδήποτε εργασία ή έργο που αναλαμβάνεται συνηθίζεται να ονομάζεται «project», κάνοντας δηλαδή χρήση του αντίστοιχου αγγλικού όρου. Έχει παγιωθεί σε τέτοιο βαθμό που σπανίως χρησιμοποιείται κάποιος ελληνικός όρος για να εκφράσει το έργο. Μία ολοκληρωμένη απόδοση της λέξης βρίσκεται στην απόδοση του όρου του επιστημονικού κλάδου «Gestion de Projet», η οποία είναι «Διαχείριση Έργων». Πέρα από τη συγκεκριμένη ορολογία, η απόδοση της λέξης «projet» εξακολουθεί να εξαρτάται από το συγκεκριμένο, αποτελώντας πάγιο μεταφραστικό πρόβλημα. Η λέξη «έργο» έχει αρχίσει να εδραιώνεται τα τελευταία χρόνια μέσω του όρου που προαναφέρθηκε. Στο κείμενο πηγή, η λέξη συναντάται εντός ορολογίας και αφορά τον όρο «Gestion du Cycle de Projet», αλλά και πέρα από τα πλαίσια ορολογίας στα περιγραφικά σημεία του κειμένου. Η «Gestion du Cycle de Projet» αποτελεί μία ιδιαίτερη και ξεχωριστή μέθοδο διαχείρισης που έχει υιοθετήσει η ΕΕ και συνιστά, επομένως, ξεχωριστό όρο. Όπως διαπιστώσαμε από την έρευνα και την ανάγνωση διπλωματικών και διατριβών, η μέθοδος αυτή είναι εμπνευσμένη από πολλές θεωρητικές απόψεις στον τομέα της «Διαχείρισης έργων». Διαθέτει κοινές φάσεις με πολλά πρότυπα διαχείρισης έργων, αλλά διαφέρει και ξεχωρίζει συνιστώντας μία μοναδική πρόταση διαχείρισης έργου. Στη συνέχεια, καθώς έγινε αναζήτηση του όρου σε κείμενα της ΕΕ, τα οποία παρατίθενται στην βιβλιογραφία, διαπιστώθηκε ότι δίνεται η απόδοση «Διαχείριση Κύκλου Σχεδίων». Επίσης, στις ιστοσελίδες της ΕΕ χρησιμοποιείται η λέξη "Σχέδιο" για να χαρακτηρίσει τον όρο project / projet. Από όσα έχουμε διδαχτεί στα πλαίσια των σπουδών μας, αλλά και σύμφωνα με τον Οδηγό για τη σύνταξη, τη μετάφραση και την αναθεώρηση των νομικών πράξεων και λοιπών εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα ελληνικά<sup>34</sup>, οι ελευθερίες του μεταφραστή στην παρέμβαση και επιλογή διαφορετικών όρων σε ένα κείμενο

<sup>34</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή –Γενική Διεύθυνση Μετάφρασης. *Οδηγός για τη σύνταξη, τη μετάφραση και την αναθεώρηση των νομικών πράξεων και λοιπών εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα ελληνικά*. [pdf] Ευρωπαϊκή Επιτροπή –Γενική Διεύθυνση Μετάφρασης. Διαθέσιμο στο: <[http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide\\_greek\\_dgt\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide_greek_dgt_el.pdf)> [Τελευταία πρόσβαση 16 Ιανουαρίου 2018].

και ορολογία της ΕΕ είναι αρκετά περιορισμένες και πρέπει να πληρούν πολύ συγκεκριμένα κριτήρια, κάτι που ισχύει και για τους εργαζομένους μεταφραστές της ΕΕ. Αυτό το γεγονός έχει συμβάλει και στη δημιουργία της λεγομένης κοινοτικής ιδιολέκτου.

Στο σημείο αυτό τέθηκε το δίλημμα της απόδοσης της λέξης «projet» σύμφωνα με τα κείμενα που έχουν ήδη παραχθεί από την ΕΕ και χρησιμοποιούν την απόδοση «σχέδιο», ή με βάση την πιο συχνή απόδοση στα ελληνικά που είναι «έργο». Τέθηκε, συνεπώς, το ζήτημα της επέμβασης σε κείμενο και ορολογία της ΕΕ. Έχοντας καταλήξει ότι το κείμενο στόχος επιτελεί τον ίδιο σκοπό με το κείμενο πηγή, έχουμε συμφωνήσει ότι έχουμε λάβει την ίδια μεταφραστική εντολή με τον μεταφραστή της ΕΕ, έχοντας τους ίδιους περιορισμούς που θα αντιμετώπιζε και ο ίδιος. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, θα έπρεπε να επιλεγεί για τον όρο «Gestion du Cycle de Projet» η απόδοση "Διαχείριση Κύκλου Σχεδίων". Ωστόσο, το κείμενο πηγή αποτελεί έκδοση του 2001 και στη σημερινή εποχή χρησιμοποιείται κατά κόρον η λέξη "έργο", όπως αναφέραμε. Προέκυψε, συνεπώς, ο προβληματισμός, αν θα έπρεπε να προτιμηθεί η παρέμβαση και η απόδοση με έναν πιο σύγχρονο όρο. Σε αυτή την περίπτωση ωστόσο, είναι προφανές ότι θα γινόταν παραβίαση της μεταφραστικής εντολής που υποθέσαμε ότι διέπει τη διαδικασία της μετάφρασής μας, του σκοπού του μεταφράσματος και ανακολουθία με τις πρακτικές που έχουν οριστεί για τέτοιου είδους κείμενα. Κρίθηκε ορθότερο, συνεπώς, να μην ακολουθηθεί μία συγκεκριμένη απόδοση του σε όλο το κείμενο πηγή, γεγονός που γίνεται γνωστό και στην πρώτη σελίδα του μεταφράσματος με τη χρήση Σημείωσης του Μεταφραστή. Το εν λόγω πρόβλημα αποφασίστηκε να αντιμετωπιστεί με τη χρήση της απόδοσης των κειμένων της ΕΕ, όταν πρόκειται για ορολογία και φρασεολογία που υιοθετήθηκε την περίοδο της έκδοσης του κειμένου, δηλαδή η απόδοση με τη λέξη «σχέδιο». Παράλληλα αποφασίστηκε η χρήση της απόδοσης «έργο», όπου κρίθηκε ότι η λέξη «projet» δεν εμπίπτει σε ορολογία της ΕΕ, αλλά έχει θεωρητική χρήση προερχόμενη από την επιστήμη της διαχείρισης έργων ή ανεξάρτητη από την ορολογία της ΕΕ, και όπου καθίσταται έτσι σαφέστερο το νόημα στον ελληνόφωνο αναγνώστη.

## Γ2. Σημασιολογικά προβλήματα

Τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν και σχετίζονταν με τη σημασιολογία του κειμένου έγκειτο στη χρήση της ονοματολογίας στο κείμενο πηγή για τα διάφορα στάδια της διαχείρισης σχεδίων. Οι λέξεις «identification» και «instruction» χρησιμοποιούνται για τον χαρακτηρισμό των φάσεων του κύκλου που υποδεικνύει το εγχειρίδιο.

Αρχικά, ο όρος «identification» αναφέρεται στη δεύτερη φάση του κύκλου. Σε αυτήν αναγνωρίζονται και διαμορφώνονται οι ιδέες των σχεδίων, έπειτα από τον εντοπισμό των προβλημάτων. Διενεργούνται, επίσης, και πολλές μελέτες με στόχο την παγίωση των ιδεών αυτών. Το συγκεκριμένο στάδιο είναι κατά βάση θεωρητικό, αλλά αρκετά σημαντικό, διότι σε αυτό κρίνεται και η ετοιμότητα των συμμετεχόντων να προτείνουν λύσεις και ιδέες. Σε αυτό το σημείο, δυσκολευτήκαμε να αποδώσουμε τον περιεκτικό όρο. Αποδόσεις που κρίθηκαν ως πιθανές ήταν οι όροι «εντοπισμός», «εξέταση», «έρευνα». Ιδιαίτερα ο όρος «εντοπισμός» συναντήθηκε σε αρκετά κείμενα της κοινοτικής νομοθεσίας σε παρεμφερές συγκείμενο με το κείμενο πηγή. Ωστόσο, κανένας από αυτούς δεν αναφέρεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τις ιδέες των σχεδίων. Αντίθετα, αναφέρονται στον τρόπο και τις μεθόδους που οδηγεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Για αυτό τον λόγο επιλέχθηκε ο όρος «αναγνώριση», ο οποίος είναι κοντινός στην έννοια της καθιέρωσης και του ορισμού των ιδεών.

Έπειτα, ο όρος «instruction» αναφέρεται στην τρίτη φάση του κύκλου, κατά την οποία «δίνεται η εντολή» για προετοιμασία και εξέταση παραγόντων, όπως οι δείκτες αντίκτυπου του σχεδίου, η σκοπιμότητα του σχεδίου. Επίσης, γίνεται μία λεπτομερής ανάδειξη του χρονικού και σημασιολογικού σκελετού του σχεδίου. Τελικός σκοπός αυτής της φάσης είναι η απόφαση για τη χρηματοδότηση ή μη του σχεδίου. Πρόκειται, λοιπόν, για ένα αρκετά περιεκτικό και νευραλγικό στάδιο του κύκλου. Σε αυτό το σημείο, δυσκολευτήκαμε να αποδώσουμε τον όρο ώστε να είναι σαφές το σημασιολογικό περιεχόμενό του. Μέσα από αναζήτηση σε κείμενα της ΕΕ, βρέθηκε πληθώρα κατάλληλων όρων ανάλογα με τη μεταφραστική οδηγία που έχει υποτεθεί από εμάς κατά τη μετάφρασή μας. Έχοντας υπόψη ότι το κείμενο στόχος επιτελεί τον ίδιο σκοπό με το κείμενο πηγή, επιλέχθηκε ο όρος «εκτίμηση». Με τον όρο αυτό, δίνεται η έννοια της προκαταρκτικής έρευνας, της εξέτασης και μελέτης των παραμέτρων που προαναφέρθηκαν. Επιπροσθέτως, στον όρο «εκτίμηση» ενυπάρχει η έννοια του συμπεράσματος, καταδεικνύοντας την λειτουργία της φάσης αυτής ως οριστικό στάδιο πριν την χρηματοδότηση.

### Γ3. Πραγματολογικά προβλήματα

Δεν θα ήταν δυνατή η κατανόηση της λειτουργίας της ορολογίας δίχως να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι ο σχηματισμός νέων όρων λαμβάνει χώρα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Για να δείξουμε τη σχέση που συνδέει το γλωσσολογικό κλάδο της Ορολογίας με το γλωσσολογικό κλάδο της Πραγματολογίας αρκεί να αναφέρουμε ότι η εκφορά ενός γλωσσικού μηνύματος προκύπτει μετά από κωδικοποίηση του λόγου, η οποία προϋποθέτει τη χρήση του γλωσσικού κώδικα και η οποία εξαρτάται από τις επικοινωνιακές συνθήκες υπό τις οποίες εκφέρεται το μήνυμα.<sup>35</sup> Η Πραγματολογία (Pragmatics) μελετά τους χρήστες της γλώσσας, το συγκεκριμένο (context), την επικοινωνιακή κατάσταση και το πώς αναπαράγονται τα εκφωνήματα σε μία συγκεκριμένη κατάσταση και από συγκεκριμένους ομιλητές.<sup>36</sup> Οι πραγματολογικές δυσκολίες που παρουσιάστηκαν έχουν ως αντικείμενο, κατά βάση, ασάφειες που εντοπίζονται στον λόγο και στην ορολογία του κειμένου πηγής. Η ορολογική ασάφεια των οικονομικών, διοικητικών και πολιτικών κειμένων οφείλεται στο ασαφές των ορίων της γλώσσας των οικονομικών και διοικητικών επιστημών καθώς και στο γεγονός ότι στην οικονομική δραστηριότητα συμμετέχουν ανομοιογενή κοινά, ειδικά και μη ειδικά, ακόμη και όταν οι συμμετέχοντες σε αυτήν ανήκουν στον ίδιο χώρο όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η περίπτωση μιας επιχείρησης ή μιας τράπεζας. Η οικονομική και πολιτική ορολογία, επομένως, ως στοιχείο της οικονομικής γλώσσας, δεν είναι δυνατόν να μην χαρακτηρίζεται και αυτή από κάποιο βαθμό ασάφειας. Με τον όρο “ασάφεια” εννοούμε τις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες ο όρος, σε επίπεδο δήλωσης, δεν πληροί το κριτήριο της ακρίβειας και της σαφήνειας<sup>37</sup>. Οι παρακάτω περιπτώσεις απασχόλησαν στο κείμενο:

| Παράδειγμα 1 <sup>ο</sup> :                                                        |                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| «Cette méthode était déjà largement utilisée par de nombreux bailleurs de fonds, y | «Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιούταν, ήδη, ευρέως από πολλούς χρηματοδότες, |

<sup>35</sup> Μπατσαλιά, Φ., Σελλά-Μάζη, Ε. (1997) *Γλωσσολογική προσέγγιση στη θεωρία και τη διδακτική της Μετάφρασης*. Αθήνα: Έλλην.

<sup>36</sup> Baker, M. (1992) *In other words. A coursebook in translation*. London and New York: Routledge.

<sup>37</sup> Κελάνδριας, Π. (2009) Η ορολογική ασάφεια των οικονομικών κειμένων ως μεταφραστικό πρόβλημα. Στο: ΕΛΕΤΟ (Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας), 7ο Συνέδριο «Ελληνική Γλώσσα και Ορολογία». Αθήνα, Ελλάδα, 22-24 Οκτωβρίου 2009. Αθήνα: ΕΛΕΤΟ.

|                                                                                                 |                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| compris les Etats membres et encouragée par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE.» | συμπεριλαμβανομένων των κρατών μελών και είχε την υποστήριξη της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας του ΟΟΣΑ.» |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ο όρος «bailleurs de fonds» επιδέχεται πολλές αποδόσεις, όπως οι λέξεις «χορηγοί», «δανειστές», «δανειοδότες», «χρηματοδότες». Το κείμενο πηγή αποτελεί πληροφοριακό και περιγραφικό κανονιστικό κείμενο των οργάνων της ΕΕ. Το αντικείμενό του, συνεπώς, δεν αναφέρεται σε μία συγκεκριμένη περίπτωση παροχής χρηματικής βοήθειας. Με γνώμονα αυτό, επιλέχθηκε η απόδοση «χρηματοδότες» που θα διατηρούσε την ουδετερότητα και το εύρος αναφοράς του κειμένου σε περιπτώσεις έργων και προγραμμάτων, τα οποία κατά αναλογία *χρηματοδοτούνται*.

|                                                                                                             |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Παράδειγμα 2 <sup>ο</sup> :                                                                                 |                                                                                                        |
| «Cohérence avec et contribution aux « objectifs politiques cadres plus larges » des projets et programmes » | «Συνοχή με και συμβολή στους «ευρύτερους πολιτικούς στόχους-πλαίσιο» των σχεδίων και των προγραμμάτων» |

Η απόδοση του όρου «objectifs politiques cadres» αποδείχτηκε ιδιαίτερη πρόκληση. Η δυσκολία έγκειται, από τη μία πλευρά, στο γεγονός ότι δεν γίνεται εξαρχής και εύκολα αντιληπτή η λειτουργικότητα της λέξης «cadres». Η σύνταξη στο πρωτότυπο αποτελείται από επιθετικούς προσδιορισμούς. Ο επιθετικός προσδιορισμός “cadres” αναφέρεται στην λέξη “objectifs” και δεν διαθέτει ισοδύναμη απόδοση ως επίθετο στην ελληνική. Η ελληνική λέξη που συγγενεύει νοηματικά και σημασιολογικά είναι η λέξη «πλαίσιο» που είναι ουσιαστικό. Η απόδοση, λοιπόν του όρου θα μπορούσε να είναι είτε «πολιτικοί στόχοι-πλαίσιο...», είτε «πολιτικοί στόχοι πλαισίου...». Στην δεύτερη περίπτωση, ο αναγνώστης θα μπορούσε να αντιληφθεί ότι οι στόχοι αυτοί βρίσκονται, τοποθετούνται και αναπτύσσονται στο πλαίσιο, στο περιθώριο και παράλληλα των σχεδίων. Ωστόσο, στην προκειμένη περίπτωση οι στόχοι αυτοί αποτελούν οι ίδιοι το πλαίσιο, συμμετέχουν στην διαμόρφωση των σχεδίων. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε η πρώτη απόδοση που παραθέσαμε.

#### Γ4. Μορφοσυντακτικά προβλήματα

Κατά τη μετάφραση του κειμένου παρουσιάστηκαν αρκετά προβλήματα σχετικά με τη μορφή και τη σύνταξή του. Μια δυσκολία που μπορεί να παρουσιάσει ένα κείμενο ως προς την κατανόηση του, όσο και για τη μετάφρασή του είναι ο μακροπερίοδος λόγος που χρησιμοποιεί ο συντάκτης του κειμένου. Μακροπερίοδος λόγος είναι οι εκτεταμένες περίοδοι λόγου, αποτελούμενες από πολλές κύριες και δευτερεύουσες προτάσεις. Στην περίπτωση της μετάφρασής μας, το κείμενο-πηγή περιείχε σε μεγάλο βαθμό μακροπερίοδο λόγο, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβληματισμοί ως προς την απόδοση του. Σε αυτή την περίπτωση, έγινε προσπάθεια να κρατήσουμε σε κάποιες περιπτώσεις των εκτενών αυτών προτάσεων αλλά σε κάποιες περιπτώσεις ήταν αναπόφευκτο να παρέμβουμε.<sup>38</sup>

Τα προβλήματα, λοιπόν, που προέκυψαν σε μορφοσυντακτικό επίπεδο σχετίζονται και με τις διαφορές στις δομές της ελληνικής και της γαλλικής γλώσσας. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρειάστηκε να παρέμβουμε στην συντακτική ακολουθία των στοιχείων της πρότασης. Για παράδειγμα, στην περίοδο «Quelle preuve a-t-on sur les capacités et ressources (humaines et financières) des autorités de mise en œuvre à gérer le projet de manière efficace, et de continuer à prester les services à plus long terme ?» κρίθηκε απαραίτητη η παρέμβαση μέσω της προσθήκης των λέξεων «...οι τελευταίες...» ως εξής: «Ποια απόδειξη υπάρχει αναφορικά με τις ικανότητες και τους πόρους (ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς) των αρχών εφαρμογής ότι οι τελευταίες διαχειρίζονται το σχέδιο με αποτελεσματικό τρόπο και ότι θα συνεχίσουν να παρέχουν μακροπρόθεσμα τις υπηρεσίες;». Η παρέμβαση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η γαλλική γλώσσα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απαραιτητική σύνταξη, γραμματικό στοιχείο που δεν υφίσταται στην νέα ελληνική γλώσσα. Δίχως την προσθήκη των λέξεων, συνεπώς, χάνεται η νοηματική και συντακτική συνέχεια του κειμένου.

Τέλος, η φράση «les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds» αποτελεί ενδεικτικό παράδειγμα μετοχικής σύνταξης στην γαλλική γλώσσα. Η πιστή απόδοση της φράσης θα είχε σαν αποτέλεσμα μακροπερίοδο λόγο με δευτερεύουσες αναφορικές προτάσεις. Κρίθηκε ορθότερη η επέμβαση στη συντακτική δομή της πρότασης και η αλλαγή της σε ενεργητική ρηματική σύνταξη ως εξής: «τα διδάγματα που έχουν αποκτήσει τόσο τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσο και οι χρηματοδότες σχετικά με τους μηχανισμούς προετοιμασίας των αποφάσεων».

---

<sup>38</sup> Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Εργαστήριο Διαπολιτισμικών και Μεταναστευτικών Μελετών. *Η Γλώσσα μας Γ' Λυκείου Πρόγραμμα «Ελληνόγλωσση Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Διαπολιτισμική Εκπαίδευση στην Διασπορά»*. [ηλεκτρ. βιβλίο] Διαθέσιμο στο: <[http://www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/images/ebooks/i\\_elliniki\\_stin\\_albania/i\\_glossa\\_mas\\_g\\_li\\_keiou/files/assets/basic-html/page177.html](http://www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/images/ebooks/i_elliniki_stin_albania/i_glossa_mas_g_li_keiou/files/assets/basic-html/page177.html)> [Τελευταία πρόσβαση: 28 Μαΐου 2016].

## Δ. Επίλογος

Η μελέτη της επιστήμης της διαχείρισης έργων ανοίγει ένα ευρύτερο πεδίο τεχνικών γνώσεων, καθώς οι εφαρμογές της είναι πολυάριθμες και απαντούν σε όλους σχεδόν τους τομείς της οργανωτικής δραστηριότητας. Το κείμενο πηγή που επελέγη ήταν ένα απαιτητικό κείμενο, τόσο σε επίπεδο κατανόησης, όσο και σε επίπεδο απόδοσης. Απευθυνόταν σε ένα εξειδικευμένο κοινό, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα χρήσης του από λιγότερο εξειδικευμένο κοινό. Η μετάφραση του εγχειριδίου έχει ως σκοπό την παράδοση στους ελληνόφωνους αναγνώστες ενός έργου-οδηγού, χρήσιμου εργαλείου στα χέρια τους, σχετικού με την ιδιαίτερης σημασίας ορολογία της ΕΕ στον τομέα της διαχείρισης έργων, ένας τομέας που έχει προκύψει ως ανάγκη με πληθώρα εφαρμογών. Υπηρετώντας τις κειμενικές λειτουργίες και τον σκοπό του πρωτοτύπου, η διαχείριση της ορολογίας κινήθηκε στην προσαρμογή της στην ελληνική ορολογία και φρασεολογία της διοικητικής επιστήμης και της επιστήμης της διαχείρισης έργων.

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι, παρόλο που το συγκεκριμένο κείμενο ήταν απαιτητικό, η μετάφρασή του αποδείχθηκε μία πολλή ενδιαφέρουσα και δημιουργική εμπειρία. Η μετάφραση συνέβαλε και οδήγησε στη διεύρυνση των γνωστικών οριζόντων και στην επαφή με νέες πληροφορίες που θα μπορέσουν να αποδειχτούν χρήσιμες σε διάφορα στάδια ή δραστηριότητες της επαγγελματικής μας ζωής ως μεταφράστρια.

## ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Βιβλιογραφία

#### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Baker, M. (1992) *In other words. A coursebook in translation*. London and New York: Routledge.

Bussmann, H. (1996) *Routledge Dictionary of Language and Linguistics*. Μετφ από Αγγλικά. & επιμ. G. Trauth & K. Kazzazi. Λονδίνο & Νέα Υόρκη: Routledge.

Commission des Communautés Européennes Rapport Annuel 1999/106/COM de 5 mars 1999 *sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'Union européenne*.

Commission des Communautés Européennes Rapport Annuel 2001/78/COM de 12 février 2001 *sur le Programme européen pour la reconstruction et le développement en Afrique du Sud*.

Commission Rapport Spécial N° 6/2003 (2003/C 167/02) *relatif au jumelage, principal instrument du renforcement de la capacité institutionnelle dans les pays candidats à l'adhésion, accompagné des réponses de la Commission*.

Commission Rapport Spécial N° 10/2003 (2003/C 211/02) *relatif à l'efficacité de la gestion, par la Commission, de l'aide au développement en faveur de l'Inde en termes de ciblage des populations démunies et de garantie de la durabilité, accompagné des réponses de la Commission*.

Cour des Comptes Rapport Spécial no 21/2000 (2001/C 57/01) de 22 février 2001 *sur la gestion des programmes d'aide extérieure de la Commission (en particulier, la programmation par pays, la préparation des projets et le rôle des délégations), accompagné des réponses de la Commission*.

Cour des Comptes Rapport Spécial N° 2/2006 (2006/C 119/01) de 19 mai 2006 *relatif à la performance des projets financés dans le cadre de TACIS dans la Fédération de Russie accompagné des réponses de la Commission*.

Cour des Comptes Rapport Spécial N° 10/2004 (2005/C 72/01) de 22 mars 2005 *relatif à la déconcentration de la gestion de l'aide extérieure de l'Union européenne vers les délégations de la Commission, accompagné des réponses de la Commission*.

Cour des Comptes Rapport Spécial N° 2/2006 (2006/C 119/01) *relatif à la performance des projets financés dans le cadre de TACIS dans la Fédération de Russie accompagné des réponses de la Commission.*

Reiß, K.. (1982) *Texttyp und Übersetzungsmethode. Der operative Text*. Berlin: Cornelsen Verlag.

Reiß, K. and Vermeer, H.J. (2014) *Towards a General Theory of Translational Action Skopos Theory Explained*. Translated from German by C.Nord. London and New York: Routledge.

Schäffner, C. (1998) Skopos theory. In: M. Baker, ed.1998. *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*. London and New York: Routledge. Ch.87

Stolze, R. (2003) Vagueness in Economic Texts as a Translation Problem. *Across Languages and Cultures*, [e-journal] 4(2), 187-203. Available at: <<http://www.ingentaconnect.com/content/akiado/alc/2003/00000004/00000002/art00002>> [cited 29 December 2017].

#### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Βασιλειάδης, Β. (2017) Διαχείριση Έργων Πληροφορικής, *DEMES104 Διαχείριση Έργων Πληροφορικής*, [διαδικτυακά μέσω Συστήματος Εικονικής Μάθησης], Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας. Διαθέσιμο στο: <<https://openeclass.teimes.gr/courses/DEMES104/>> [Τελευταία πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2017].

DeepL GmbH. *Linguee*, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://www.linguee.fr/francais-grehttps://repository.kallipos.gr/>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

Διοργανικό εγχειρίδιο σύνταξης κειμένων [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://publications.europa.eu/code/el/el-000100.htm>> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2017].

Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://www.didaktorika.gr/eadd/>> [Τελευταία πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

Ευρωπαϊκή Ένωση. *EUR-Lex*, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=el>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].

- Ευρωπαϊκή Ένωση. *IATE-H πολύγλωσση βάση ορολογίας της ΕΕ*, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο:  
 <<http://iate.europa.eu/SearchByQueryLoad.do;jsessionid=Cyv5uK9rGJm5C50u4bJU0WzlisFpLe4c49VDgHVf92FkJyldfu6j!-499519230?method=load>> [Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή –Γενική Διεύθυνση Μετάφρασης. *Οδηγός για τη σύνταξη, τη μετάφραση και την αναθεώρηση των νομικών πράξεων και λοιπών εγγράφων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα ελληνικά*. [pdf] Ευρωπαϊκή Επιτροπή –Γενική Διεύθυνση Μετάφρασης. Διαθέσιμο στο:  
 <[http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide\\_greek\\_dgt\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/translation/greek/guidelines/documents/styleguide_greek_dgt_el.pdf)> [Τελευταία πρόσβαση 16 Ιανουαρίου 2018].
- Κασκαρέλης, Γ. Ν., Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ. (2009) *Αγγλοελληνικό λεξικό Ευρωπαϊκών και χρηματοοικονομικών όρων*. [pdf] Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ. Διαθέσιμο στο:  
 <<https://ine.otoe.gr/ine-page.php?id=5>> [Τελευταία Πρόσβαση 16 Ιανουαρίου 2018].
- Κελάνδριαν, Π.Ι. (2007) *Η Μετάφραση των Οικονομικών κειμένων*. Αθήνα: ΔΑΥΛΟΣ.
- Κελάνδριαν, Π. (2009) Η ορολογική ασάφεια των οικονομικών κειμένων ως μεταφραστικό πρόβλημα. Στο: ΕΛΕΤΟ (Ελληνική Εταιρεία Ορολογίας), 7ο Συνέδριο «Ελληνική Γλώσσα και Ορολογία». Αθήνα, Ελλάδα, 22-24 Οκτωβρίου 2009. Αθήνα: ΕΛΕΤΟ.
- Μητάκος, Θ. (2015) Διαχείριση έργων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Μητάκος, Θ. 2015. *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 9. Διαθέσιμο στο:<[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/74/7/1/02\\_chapter\\_9.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/74/7/1/02_chapter_9.pdf)> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2015) *Λεξικό των πιο απαιτητικών λέξεων της Νέας Ελληνικής*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπατσαλιά, Φ., Σελλά-Μάζη, Ε. (1997) *Γλωσσολογική προσέγγιση στη θεωρία και τη διδακτική της Μετάφρασης*. Αθήνα: Έλλην.
- Μπεληγιάννης, Γ. (2017) Διαχείριση Έργων. Θεωρία, λυμένα παραδείγματα και επίλυση ασκήσεων μέσω της μεθόδου PERT/CPM, DEAPT111 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, [διαδικτυακά μέσω Συστήματος Εικονικής Μάθησης], Πανεπιστήμιο

Πατρών. Διαθέσιμο στο: <<https://eclass.upatras.gr/courses/DEAPT111/>> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Παντελοδήμος, Δ. και Lust, C. (2012) *Dictionnaire Francais-Grec*. Αθήνα: Εκδόσεις Τσιγαρίδα.

Παντουβάκης, Π. (2003) Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management). *Τεχνικά Χρονικά*. [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <[http://library.tee.gr/digital/techr/2003/techr\\_2003\\_3\\_1\\_pantouvakis.pdf](http://library.tee.gr/digital/techr/2003/techr_2003_3_1_pantouvakis.pdf)> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Τριανταφυλλίδης. (1998) *Λεξικό της κοινής νεοελληνικής*. Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών [Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη].

Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Εργαστήριο Διαπολιτισμικών και Μεταναστευτικών Μελετών. *Η Γλώσσα μας Γ' Λυκείου Πρόγραμμα «Ελληνόγλωσση Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Διαπολιτισμική Εκπαίδευση στην Διασπορά»*. [ηλεκτρ. βιβλίο] Διαθέσιμο στο: <[http://www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/images/ebooks/i\\_elliniki\\_stin\\_albania/i\\_glossa\\_mas\\_g\\_likeiou/files/assets/basic-html/page177.html](http://www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/images/ebooks/i_elliniki_stin_albania/i_glossa_mas_g_likeiou/files/assets/basic-html/page177.html)> [Τελευταία πρόσβαση: 28 Μαΐου 2016].

Φιτσιλής, Π. (2015) Εισαγωγή στη διαχείριση έργων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Φιτσιλής, Π. 2015. *Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλίο] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 6. Διαθέσιμο στο: Αποθετήριο «Κάλλιπος» <[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2262/3/06\\_kefalaio6.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2262/3/06_kefalaio6.pdf)> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

## Ηλεκτρονικές πηγές

Ψηφιακή Βιβλιοθήκη της Κεντρικής Βιβλιοθήκης του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<http://dspace.lib.ntua.gr/>> [Τελευταία Πρόσβαση 27 Δεκεμβρίου 2018].

Πέργαμος Ενιαία Πλατφόρμα Ιδρυματικού Αποθετηρίου / Ψηφιακής Βιβλιοθήκης (ΕΠΙΑΨΒ) του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/index.html>> [Τελευταία Πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Αποθετήριο «Κάλλιπος», [διαδικτυακά] Διαθέσιμο στο: <<https://repository.kallipos.gr/>>  
[Τελευταία Πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2018].