

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ, ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ



Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας: Μετάφραση αποσπάσματος του
κειμένου:

«La Gestion de Projet et la Théorie du Développement» από
τη Γαλλική στην Ελληνική

Ονοματεπώνυμο: Γεώργιος Στεφάνου

Α. Μητρώου: Ξ2013094

Επιτροπή Εποπτείας:

Μιχάλης Πολίτης, Αναπληρωτής Καθηγητής
Φωτεινή Καρλάφτη, Μέλος ΕΕΔΙΠ

Κέρκυρα,
Φεβρουάριος 2019

Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας: Μετάφραση αποσπάσματος του
κειμένου:
«La Gestion de Projet et la Théorie du Développement» από
τη Γαλλική στην Ελληνική

1 Περιεχόμενα

1	Περιεχόμενα	3
2	Πρόλογος	4
3	Ευχαριστίες	5
4	Μετάφρασμα	6
5	Πρωτότυπο Κείμενο	17
6	Σχόλια	27
6.1	Κείμενο πηγή	27
6.1.1	Σκοπός του κειμένου πηγή	27
6.1.2	Αποτελεί το κείμενο πηγή ειδικό κείμενο;	27
6.2	Μεθοδολογία Πτυχιακής Εργασίας	28
6.3	Μεταφραστικές δυσκολίες	28
6.3.1	Γενικές δυσκολίες	28
6.3.2	Ειδικές δυσκολίες	30
6.4	Συμπεράσματα	33
7	Βιβλιογραφία	34
7.1	Λεξικά	34
7.2	Ηλεκτρονικά λεξικά	34
7.3	Βιβλία	34
7.4	Διαδικτυακοί Τόποι	34

2 Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί μετάφραση αποσπάσματος ενός επιστημονικού κειμένου της Mélanie Simard με τίτλο "La gestion de projet et la théorie du développement" το οποίο γράφτηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διαχείρισης Έργου του UQO (Université de Québec en Outaouais) και είναι αυτό με το οποίο επέλεξα να ασχοληθώ στο κλείσιμο των προπτυχιακών σπουδών μου στο Τμήμα Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας του Ιονίου Πανεπιστημίου.

Η έρευνα για την άντληση του κειμένου έγινε ως επί τω πλείστον στο διαδίκτυο και διήρκεσε αρκετούς μήνες. Σε ό,τι αφορά το θέμα το οποίο θα πραγματευόταν η πτυχιακή μου εργασία, βοηθήθηκα αρκετά από τον επόπτη της πτυχιακής μου εργασίας, κύριο Πολίτη, με τον οποίο, μετά από συνάντησή μας, καταλήξαμε να έχει σχέση με τη διαχείριση έργου.

Ο λόγος για τον οποίο κατέληξα στη διαχείριση έργου είναι ότι, εκτός του ενδιαφέροντος που μου προκαλεί, αποτελεί ένα τεράστιο κεφάλαιο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Επομένως, μία πρωταρχική τριβή μου με τη θεματική αυτή θα μπορούσε να μου φανεί χρήσιμη στο μέλλον, καθώς και να με ωθήσει σε περεταίρω έρευνα και να μου ανοίξει δρόμους στην επαγγελματική μου πορεία.

Η επιλογή του συγκεκριμένου κειμένου ανάμεσα σε όσα εντόπισα σχετικά με τη διαχείριση έργου έγινε επειδή το κείμενο αυτό ανταποκρινόταν καλύτερα στο ζητούμενό μου: Ένα κατανοητό, εισαγωγικό κείμενο πάνω στο αντικείμενο, με βασική ορολογία και πληροφορίες για έναν αρχάριο αναγνώστη.

Κατά την εκπόνηση της εργασίας το ζητούμενό μου επετεύχθη, καθώς, πέρα από τις μεταφραστικές προκλήσεις που παρουσίασε το κείμενο, αποτέλεσε και μία καλή εισαγωγή στη διαχείριση έργου.

3 Ευχαριστίες

Προτού ξεκινήσω με την παρουσίαση της πτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο όσους με βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής, όσο και εκείνους που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επόπτη της πτυχιακής μου εργασίας, κύριο Μιχάλη Πολίτη, ο οποίος δέχτηκε με ευχαρίστηση να με βοηθήσει, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εργασίας, αλλά ακόμη και στα πρώτα στάδια της επιλογής του θέματος και του κειμένου. Ο εύστοχος σχολιασμός και οι άμεσες διορθώσεις του συνέβαλαν σημαντικά στο τελικό αποτέλεσμα.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Φωτεινή Καρλάφτη, η οποία δέχτηκε αμέσως να αναλάβει τον ρόλο του δεύτερου μέλους της επιτροπής εποπτείας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Σάββα και Ρούλα, και την αδερφή μου, Αφροδίτη, για κάθε είδους στήριξη που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου, καθώς και τις Γιαννιώτισσες θείες μου, Αθηνά και Μαρία, που εκ των πραγμάτων βρίσκονταν πιο κοντά και φρόντιζαν να διευκολύνουν την καθημερινότητά μου.

4 Μετάφρασμα

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

της Mélanie Simard

(simm09@uqo.ca)

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διαχείρισης Έργου, UQO (Université de Québec en Outaouais)

ΣΥΝΟΨΗ

Το παρόν άρθρο αναλύει τη διαχείριση έργου στο πλαίσιο της διεθνούς ανάπτυξης υπό την έννοια ότι παρουσιάζει τις βασικές έννοιες και τις εφαρμογές που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση επιτυχημένων έργων. Συνεπώς, μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για τη διαχείριση έργου στη διεθνή ανάπτυξη εφόσον υποδεικνύει τα στάδια προς την επίτευξη ενός επιτυχημένου έργου. Επιπλέον, επισημαίνει τα συνήθη προβλήματα της διαχείρισης έργου και της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί, στοχεύοντας στην αποφυγή των διάφορων παγίδων στις οποίες θα μπορούσε να μας οδηγήσει η διαχείριση αναπτυξιακού έργου. Ακόμη πιο σημαντικό είναι ότι το εν λόγω άρθρο φέρνει στο φως τις ουσιαστικές αιτίες αποτυχίας των διεθνών αναπτυξιακών έργων σε ό,τι αφορά τη διαχείριση τους και επιχειρεί να δώσει λύσεις μέσω τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης έργου. Εν ολίγοις, η δημοσίευση αυτή επιχειρεί να γεφυρώσει το τεράστιο χάσμα που υπάρχει μεταξύ θεωρίας και πρακτικής στον τομέα της διαχείρισης έργου διεθνούς ανάπτυξης. Προκειμένου να διεξαχθεί η εν λόγω διερευνητική μελέτη, χρησιμοποιήσαμε μία εμπειρική μέθοδο η οποία συνίσταται στη διεξαγωγή συνεντεύξεων σε επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στη διαχείριση έργων διεθνούς ανάπτυξης, με στόχο την ανάδειξη των γνώσεων και της τεχνογνωσίας τους.

Η ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σήμερα, η διεθνής ανάπτυξη αποτελεί μία από τις πλέον επίμονες προκλήσεις, καθώς εδώ και πολλά χρόνια έχουν σημειωθεί παταγώδεις αποτυχίες σε ό,τι αφορά τα προγράμματα διορθωτικής προσαρμογής της Παγκόσμιας Τράπεζας και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου.

Ωστόσο, παρατηρούμε μια σημαντική εξέλιξη στο επίπεδο της θεωρίας της ανάπτυξης. Σχεδιάσαμε εκ νέου τον ξεπερασμένο τρόπο δράσης του παρελθόντος εμπλέκοντας περισσότερο τα συμβαλλόμενα μέρη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κυρίως κατά το στάδιο σχεδιασμού του έργου,

δίνοντας μια πιο συμμετοχική προσέγγιση στη διεθνή ανάπτυξη. Συνεπώς, πρέπει να συνεχίσουμε προς αυτήν την κατεύθυνση. Έχοντας διαβάσει πολλές δημοσιεύσεις σχετικά με την ανάπτυξη και το αναπτυξιακό έργο χωρίς οι έννοιες της διαχείρισης έργου να αποτελέσουν ποτέ αιτία σύγχυσης για εμάς, τέθηκε ζήτημα προσπάθειας επίλυσης της παρακάτω προβληματικής ώστε να μάθουμε αν η διαχείριση έργου έχει θέση στη θεωρία της ανάπτυξης και αν ναι ποιος είναι ο ρόλος της. Ως αποτέλεσμα, αναλήφθηκε μία επιστημονική βιβλιογραφική έρευνα προκειμένου να απαντηθεί το ακόλουθο ερώτημα: με ποιον τρόπο μπορεί η διαχείριση έργου να συμβάλλει στην διεθνή ανάπτυξη; Πράγματι, θα ήταν αρμόζον να μελετήσουμε τη διεθνή ανάπτυξη υπό το πρίσμα της διαχείρισης έργου· μία προσέγγιση που, όπως θα συνειδητοποιήσετε, έχει ελάχιστα αξιοποιηθεί στον συγκεκριμένο τομέα. Ως αποτέλεσμα, έχουν εντοπιστεί και εξεταστεί προσεκτικά ορισμένα επιστημονικά άρθρα που παρουσιάζουν αυτές τις δύο έννοιες, τη διαχείριση έργου και τη διεθνή ανάπτυξη, με σκοπό τη διαμόρφωση μιας προβληματικής κι ενός συγκεκριμένου ερευνητικού ζητήματος.

ΕΙΔΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατ' αρχάς, μετά από αξιολόγηση της δομής και της λειτουργίας του Υπουργείου Εξωτερικών της Ιταλίας από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (2004) ήρθαν στην επιφάνεια διάφορα προβλήματα, εκ των οποίων το πιο φλέγον είναι αυτό της διαδικασίας έγκρισης των έργων. Πρώτον, στην αρχή της διαδικασίας, η προετοιμασία και ο σχεδιασμός ενός έργου αναλαμβάνεται, συνήθως, από έναν ειδικό. Ωστόσο, μία πολύ απλοϊκή προετοιμασία στην αρχή της διαδικασίας αποτελεί αιτία πολλών παρεμβάσεων προς το τέλος αυτής. Θα πρέπει, λοιπόν, να ακολουθήσουν πολλά στάδια επαλήθευσης από άτομα που βρίσκονται πολύ μακριά από το σημείο εκτέλεσης του έργου. Για τον λόγο αυτό, ο ΟΟΣΑ παρακινεί την Ιταλία να διασφαλίσει το ότι ο υπεύθυνος διαχειριστής θα εργάζεται πλαισιωμένος από μία ομάδα έργου που θα απαρτίζεται από προσωπικό που θα εργάζεται στον χώρο εκτέλεσης του έργου για να αξιολογεί τις πτυχές σκοπιμότητας και συμμόρφωσης με τη στρατηγική του έργου προτού διαβιβαστεί η πρόταση στους φορείς λήψης αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, πολλοί επενδυτές θεωρούν ότι η σύλληψη ενός έργου δεν είναι ρεαλιστική και βιώσιμη παρά μόνον αν υλοποιηθεί στο πλαίσιο του εκάστοτε τομέα, από προσωπικό του που εργάζεται στον χώρο εκτέλεσης του έργου. Επομένως, πολλοί από αυτούς έχουν ήδη επιφορτίσει με αυτή την ευθύνη τέτοιο προσωπικό. Εν ολίγοις, το παρόν άρθρο ασχολείται με τη φάση της σύλληψης του έργου, και πιο συγκεκριμένα με τη σκοπιμότητά του σε ένα περιβάλλον διεθνούς ανάπτυξης. Υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της έννοιας της ομάδας έργου στη διεθνή ανάπτυξη.

Επιπλέον, ο Youker (1999) επικεντρώνεται στα διδάγματα που προσφέρει η διαχείριση της εφαρμογής έργων διεθνούς ανάπτυξης. Προσδιορίζει πληθώρα συχνών προβλημάτων της διαχείρισης έργου στο πλαίσιο της διεθνούς ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων η έλλειψη κοινού οράματος για τους οικονομικούς στόχους του έργου, η έλλειψη κατάλληλων πόρων και η απουσία κατάλληλης αξιολόγησης των κυριότερων κινδύνων του έργου. Στη συνέχεια, συγκρίνει τα προβλήματα αυτά με εκείνα που προκύπτουν σε έργα άλλων κλάδων και καταλήγει στο ότι τα προβλήματα είναι ουσιαστικά τα ίδια ανεξαρτήτως πλαισίου. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, αρκεί να εφαρμοστούν οι έννοιες της διαχείρισης έργου σε όλα τα έργα σε κάθε κλάδο αντιστοίχως. Το παρόν άρθρο υποστηρίζει, σε πρώτη φάση, ότι είναι δυνατή η εφαρμογή της διαχείρισης έργου σε όλους τους κλάδους και σε πληθώρα πλαισίων, μεταξύ των οποίων και αυτό της διεθνούς ανάπτυξης. Το άρθρο αναφέρεται επίσης σε συνήθη προβλήματα, όπως οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα έργα και τη διαχείρισή τους.

Από την άλλη, ο Baccarini (1999) εξηγεί το πώς ορίζεται η επιτυχία των έργων στη διαχείριση έργου. Προς επίτευξη τούτου, ορίζει την έννοια της επιτυχίας στο πλαίσιο ενός έργου όπου επιβεβαιώνει, κυρίως, πως η επιτυχία ενός έργου είναι σχετική και πρέπει να ορίζεται από τα μέλη της ομάδας έργου. Συγκεκριμένα, στη μέθοδο που παρουσιάζει ο συντάκτης, η ομάδα πρέπει να ορίσει τους στόχους του έργου ώστε να μπορεί να θεωρηθεί αυτό επιτυχές. Με άλλα λόγια, το ζήτημα είναι η σωστή στόχευση των εισροών και των εκροών του έργου. Επομένως, το παρόν άρθρο περιγράφει την έννοια της επιτυχίας του έργου. Ο συντάκτης προτείνει μια λογική μέθοδο με σκοπό τον προσδιορισμό των στόχων ενός έργου και υπογραμμίζει το γεγονός ότι η ομάδα έργου πρέπει να έχει ένα κοινό όραμα για τους στόχους της ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί του έργου. Συνεπώς, ο συντάκτης δίνει έμφαση στο στάδιο της σύλληψης και στον ρόλο της ομάδας έργου ως παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των έργων, ακόμη και των έργων διεθνούς ανάπτυξης.

Τέλος, οι Besner και Hobbs (2006) κάνουν λόγο για την πρακτική της διαχείρισης έργου και τη συμβολή της στη βελτίωση της επιτυχίας των έργων εν γένει. Στο βιβλίο αυτό, οι συγγραφείς εντοπίζουν τις πρακτικές που είναι πιθανότερο να βελτιώσουν την απόδοση των έργων, βασιζόμενοι σε μία εμπειρική έρευνα που περιλαμβάνει τη γνώμη 753 διαχειριστών έργου.

Ομοίως, ισχυρίζονται, ότι η αποκάλυψη των εν λόγω πρακτικών επιτρέπει στους επαγγελματίες και τους οργανισμούς να γνωρίζουν καλύτερα τις προτεραιότητες τους όταν έρθει η ώρα να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στη διαχείριση έργου. Τέλος, προς επίτευξη τούτου, οι διαχειριστές έργων οφείλουν να είναι σε θέση να προσδιορίζουν σωστά τις διαφορετικές έννοιες της διαχείρισης έργου προκειμένου να βελτιώσουν την προσέγγισή τους σε μελλοντικά έργα, μεγιστοποιώντας έτσι την επιτυχία των έργων. Παρόλα αυτά, το παρόν άρθρο περιέχει δύο άκρως σημαντικά στοιχεία. Πρώτον, αναφέρεται στις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης έργου και τη συμβολή τους στη βελτίωση

της επιτυχίας των έργων εν γένει, για παράδειγμα εκείνων που σχετίζονται με τη διεθνή ανάπτυξη. Επιπλέον, γίνεται λόγος για το πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζουν οι επαγγελματίες τις έννοιες της διαχείρισης έργου ώστε να είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την επιτυχία αυτών. Ο εν λόγω ισχυρισμός βρίσκει εφαρμογή εξ ίσου στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης.

Αν λάβουμε υπόψη τα σημαντικότερα σημεία των τεσσάρων παραπάνω άρθρων, μπορούμε να συναγάγουμε μία συγκεκριμένη προβληματική της έρευνας. Εν ολίγοις, τα άρθρα αυτά περιέχουν πολλές βασικές έννοιες, όπως τον σχεδιασμό του έργου, κυρίως σε επίπεδο σκοπιμότητας, και την έννοια της ομάδας έργου. Προσθέτουν, επίσης, πολλές έννοιες, συμπεριλαμβανομένης εκείνης της επιτυχίας του έργου. Ωστόσο, η μελέτη της συμβολής των φάσεων της διαδικασίας διαχείρισης έργου στην επιτυχία των έργων διεθνούς ανάπτυξης είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη. Ως αποτέλεσμα, η συγκεκριμένη προβληματική φαίνεται πως είναι η συμβολή της θεωρίας διαχείρισης έργου στην επιτυχία των έργων διεθνούς ανάπτυξης. Και το δικό μου συγκεκριμένο ερώτημα για την έρευνα θα ήταν το ακόλουθο: Με ποιον τρόπο μπορούν οι φάσεις του σχεδιασμού και της εκτέλεσης του έργου να συμβάλουν στην επιτυχία των έργων διεθνούς ανάπτυξης.

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ορισμός εννοιών και μεγεθών

Έργο: Σύμφωνα με το PMI (Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργου), ως έργο ορίζεται ένα σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που οδηγούν στην παράδοση ενός σαφώς προσδιορισμένου προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα πλαίσιο χρόνου και πόρων, συνήθως, περιορισμένο (Ménard, 1994). Ένα έργο, σε επαγγελματικό πλαίσιο, είναι μία προσωρινή περιπέτεια με στόχο την παραγωγή ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας. "Προσωρινή", γιατί κάθε έργο τελειώνει μία συγκεκριμένη ημερομηνία και "μοναδικό" γιατί το τελικό αποτέλεσμα είναι συγκεκριμένο για το έργο που αναλαμβάνεται.

Διεθνής ανάπτυξη. Η βελτίωση των συνθηκών ζωής μίας ομάδας ατόμων μέσω της εισαγωγής σ' αυτήν κοινωνικό-οικονομικών στοιχείων, όπως η αύξηση του προσδόκιμου ζωής, ο αλφαριθμητισμός, η οικονομική άνθιση κλπ. Η λεγόμενη ως οικονομική ανάπτυξη αναφέρεται στο σύνολο των θετικών αλλαγών (τεχνικών, δημογραφικών, κοινωνικών, υγειονομικών κ.ά.) που μπορούν να επιτευχθούν γενικά σε μία γεωγραφική περιοχή, στις αναπτυσσόμενες χώρες. Από την άλλη, σύμφωνα με την έννοια της ανθρώπινης ανάπτυξης, το ευ ζην των ανθρώπων δεν περιορίζεται στην

οικονομία και τα εισοδήματα. Η έννοια αυτή επιδιώκει την ενσωμάτωση της ευημερίας, και για κάποιους της ευτυχίας στον ορισμό της ανάπτυξης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανθρώπινη ανάπτυξη συνίσταται στην ικανοποίηση των αναγκών που συμπεριέλαβε ο Αβραάμ Μάσλοου στην πυραμίδα των αναγκών. Ωστόσο, η ανάπτυξη μετράται συνήθως με τον δείκτη ανθρώπινης ανάπτυξης (ΔΑΑ) που χρησιμοποιείται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, και βασίζεται στο προσδόκιμο ζωής στη γέννηση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το ποσοστό αλφαριθμητισμού των ενηλίκων και το βιοτικό επίπεδο. Έτσι, η ανθρώπινη ή η οικονομική ανάπτυξη δεν εξαρτάται εξ ολοκλήρου ούτε από το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕγχΠ), ούτε από τον φυσικό πλούτο μίας χώρας. Επιπλέον, η ανθρώπινη ανάπτυξη συμβαδίζει με τη δημοκρατία, καθώς τα δημοκρατικά συστήματα είναι γενικά πιο σταθερά και πιο ευνοϊκά για την ανθρώπινη ανάπτυξη. Ως επί τω πλείστον, τα δημοκρατικά συστήματα εγκαθιστούν συστήματα αναδιανομής πλούτου και δημοσίων υπηρεσιών εκπαίδευσης και υγείας.

Φάσεις του έργου

Ως φάσεις ενός έργου ορίζονται τα διαφορετικά στάδια ή η διαδικασία από την οποία πρέπει να περάσει ένα έργο διεθνούς ανάπτυξης προκειμένου να υλοποιηθεί βάσει των προτύπων που έχουν καθιερωθεί από τον κλάδο της διαχείρισης έργου. «Η διαχείριση έργου αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση διαχείρισης, μια συλλογιστική, που χρησιμοποιεί τα κατάλληλα εργαλεία, μεθόδους και τεχνικές διαχείρισης για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο, προκειμένου να υλοποιηθεί το έργο μέσα στα περιθώρια χρόνου, κόστους, ποιότητας και ικανοποίησης αναγκών και στόχων του έργου, καθώς και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.» (Ika, 2005). Στη διαχείριση έργων διεθνούς ανάπτυξης, και σύμφωνα με τον Οδηγό Βασικών Γνώσεων στη Διαχείριση Έργων (Project management body of knowledge), οι φάσεις ή η διαδικασία της διαχείρισης έργου συνίστανται στον σχεδιασμό, την οργάνωση, την εκτέλεση και τη λήξη του έργου.

Σχεδιασμός του έργου

Πρόκειται για τη φάση της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από τη συμβολή και την ενεργό συμμετοχή του πελάτη και των κύριων μερών του έργου στη θεμελίωση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη, την καθιέρωση μίας συλλογιστικής αποσαφήνισης των προσδοκιών του πελάτη, την εξέταση της δομής λήψης αποφάσεων και της οργανωτικής νοοτροπίας της επιχείρησης-πελάτη. Οι

κύριες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά τη φάση του σχεδιασμού των έργων διεθνούς ανάπτυξης περιλαμβάνουν τη μελέτη σκοπιμότητας (που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινδύνων του έργου και τις στρατηγικές διαχείρισης του κινδύνου) και τον καθορισμό των παραδοτέων (Ika, 2005). Ως μελέτη σκοπιμότητας ορίζεται η πειθαρχημένη και τεκμηριωμένη διαδικασία ανάλυσης μιας ιδέας έργου με στόχο τον καθορισμό των προοπτικών της για πρακτική βιωσιμότητα, δεδομένης της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή θα υλοποιηθεί. Εν συντομία, πρόκειται για μια σειρά αναλυτικών μελετών που έχουν ως κύριο στόχο να ορίσουν αν ένα σχέδιο διεθνούς ανάπτυξης είναι υλοποιήσιμο.

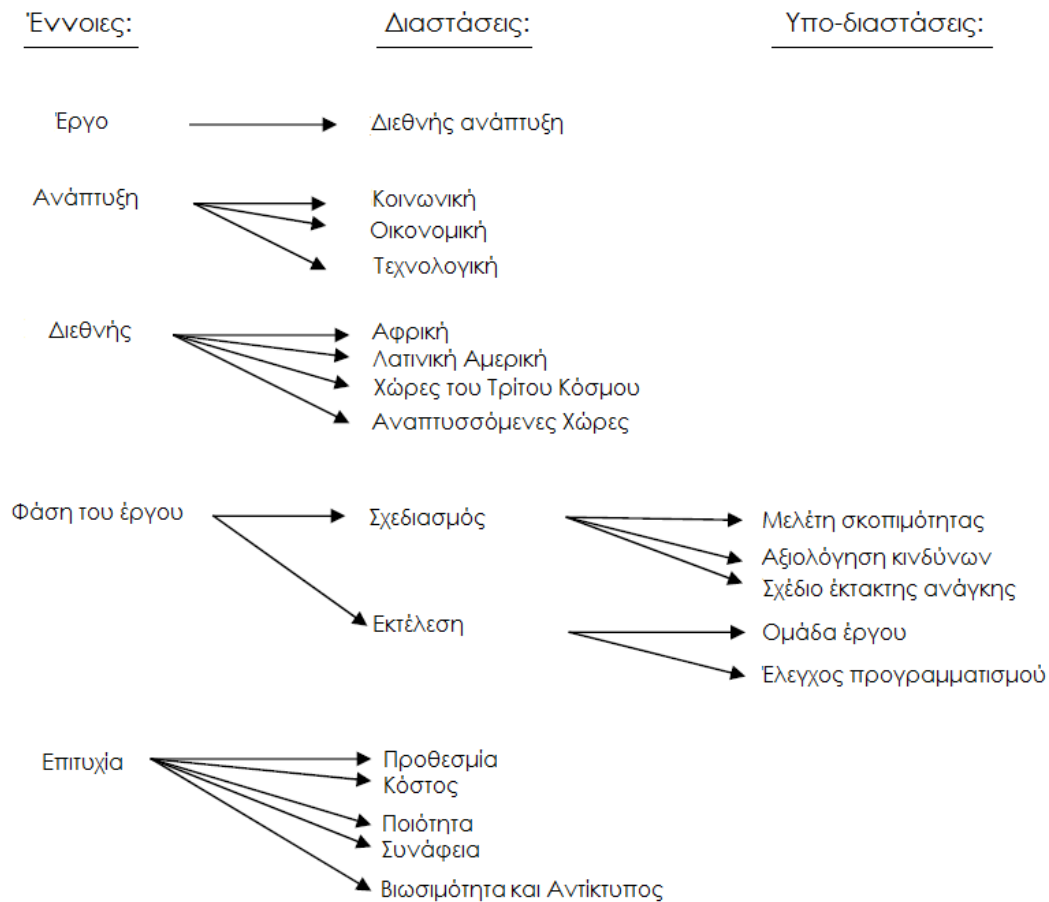
Εκτέλεση του έργου

Πρόκειται για τη φάση της οποίας η επιτυχία εξαρτάται κυρίως από τον υπεύθυνο του έργου και την ομάδα του, και κατά την οποία οι τελευταίοι εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών του έργου διεθνούς ανάπτυξης. Το σύνολο των δραστηριοτήτων αυτής της φάσης αφορά τη διαχείριση των μέσων, δηλαδή, την οργάνωση, τον συντονισμό, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση (Ika, 2005).

Επιτυχία

Ένα έργο θεωρείται επιτυχές όταν οι οικονομικοί στόχοι που έχουν καθοριστεί από τα μέλη της ομάδας έργου επιτυγχάνονται και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η επιτυχία στη διαχείριση έργου μετράται συνήθως βάσει του τρίπτυχου της προθεσμίας, του κόστους και της ποιότητας. Ωστόσο, στο πλαίσιο της διεθνούς ανάπτυξης, ο ορισμός της επιτυχίας ενός έργου παραβλέπει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, οι οποίες αποτελούν μια θεμελιώδη παράμετρο της επιτυχίας. Συγκεκριμένα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πάρα πολλά και, ως εκ τούτου, δυσκολότερο να ικανοποιηθούν, και περιλαμβάνουν: τον πελάτη που χρησιμοποιεί την υπηρεσία, που αποκαλείται κοινώς «πληθυσμός-στόχος» ή ακόμη και «δικαιούχο», έναν φορέα που αναλαμβάνει ρόλο αναθέτουσας αρχής, που είναι συνήθως μία μη κυβερνητική οργάνωση (ΜΚΟ) ή μία υπηρεσία διεθνούς ανάπτυξης, την ομάδα έργου, το προσωπικό υποστήριξης που κατάγεται από την περιοχή, τους παρόχους πόρων, τις ομάδες συμφερόντων, και την κυβέρνηση» (Ika, 2005). Έτσι, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η επιτυχία των έργων διεθνούς ανάπτυξης υπολογίζεται με βάση πέντε κριτήρια:

τη συνάφεια, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τον αντίκτυπο και τη βιωσιμότητα. Η συνάφεια επιτυγχάνεται όταν ο σκοπός του έργου στοχεύει στις ανάγκες των δικαιούχων, ο αντίκτυπος είναι ο βαθμός στον οποίο τα οφέλη του έργου επηρεάζουν τον πληθυσμό-στόχο και οι επιπτώσεις που έχει αυτό στο ευ ζην τους, και η βιωσιμότητα αποτελεί τη συνέχεια του έργου μετά το τέλος του, η οποία επίσης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως μακροπρόθεσμη επιτυχία.



Σχήμα 1. Διαστάσεις των εννοιών.

Εννοιολογική ανάλυση

Οι φάσεις του σχεδιασμού και της εκτέλεσης του έργου είναι, κατά τη γνώμη μου, πρωταρχικές. Πράγματι, ο σχεδιασμός του έργου περιλαμβάνει τη μελέτη σκοπιμότητας, την εκτίμηση των κινδύνων, όπως και την επιλογή στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου. Συνεπώς, η φάση του σχεδιασμού είναι το θεμέλιο του

έργου, καθώς όλα βασίζονται στη σκοπιμότητα. Ομοίως, η φάση της εκτέλεσης δεν είναι καθόλου αμελητέα καθώς εμπλέκει τον υπεύθυνο του έργου και την ομάδα του, οι οποίοι διεξάγουν μια συγκεκριμένη διαδικασία ελέγχου του προγραμματισμού προκειμένου να υλοποιηθεί το έργο. Επομένως, όλα τα έργα όλων των κλάδων, και κυρίως εκείνων της διεθνούς ανάπτυξης, φαίνονται να επωφελούνται από τη θεωρία της διαχείρισης έργου. Ως εκ τούτου, η διαχείριση έργου δείχνει να συμβάλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στα έργα διεθνούς ανάπτυξης σε ό,τι αφορά την επιτυχία τους. Έτσι, στηριζόμενοι στο παραπάνω εννοιολογικό πλαίσιο, θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τέσσερα συμπεράσματα της έρευνας, δηλαδή ότι:

1. Τα συνήθη προβλήματα της διαχείρισης έργου στο πλαίσιο της διεθνούς ανάπτυξης είναι η έλλειψη κοινού οράματος για οικονομικούς στόχους, η έλλειψη κατάλληλων πόρων και η απουσία κατάλληλης αξιολόγησης των κινδύνων του έργου (Youker, 1999).

2. Οι οργανώσεις και οι επαγγελματίες θα πρέπει να γνωρίζουν καλύτερα τις προτεραιότητές τους όταν φτάσει η στιγμή να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στη διαχείριση έργων διεθνούς ανάπτυξης, εφόσον οι υπεύθυνοι του έργου πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν πλήρως τις διαφορετικές έννοιες της διαχείρισης έργου προκειμένου να βελτιώσουν την προσέγγισή τους σε μελλοντικά έργα. (Besner και Hobbs, 2006)

3. Η επιτυχία ενός έργου διεθνούς ανάπτυξης σχετίζεται και πρέπει να καθορίζεται από τα μέλη της ομάδας έργου. Είναι, επομένως, σημαντικό να στοχεύουν σωστά στις εισροές και τις εκροές ενός έργου (Baccarini, 1999).

4. Ο σχεδιασμός ενός έργου διεθνούς ανάπτυξης δεν θεωρείται πραγματοποιήσιμος, εκτός αν εκτελεστεί από μία ομάδα έργου του τομέα (ΟΟΣΑ, 2004).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Γι' αυτήν την ποιοτική έρευνα ακολουθήσαμε μια ολιστική, επαγωγική προσέγγιση. Αρχικά, ξεκινώντας από ένα ερευνητικό θέμα, βασιστήκαμε στη συνέχεια σε μία μερική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να διατυπώσουμε τον συγκεκριμένο σκοπό της έρευνας. Στη συνέχεια, συγκεντρώσαμε τις έννοιες του συγκεκριμένου ερωτήματος της έρευνας με στόχο τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου (βλ παράρτημα Α) που θα

χρησιμοποιηθεί για να επιβεβαιώσει ή να αντικρούσει τις προτάσεις της έρευνας σε μία ημιδομημένη συνέντευξη. Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης χωρίζεται σε τέσσερα μέρη, ήτοι: σε ένα μέρος που εισάγει το θέμα που παρουσιάζεται, ήτοι τις διάφορες φάσεις της διαχείρισης έργου. Δεύτερον, γίνεται αναφορά στη φάση του σχεδιασμού συμπεριλαμβανομένων ερωτήσεων σχετικών με τη μελέτη σκοπιμότητας και τους κινδύνους. Το τρίτο μέρος απαρτίζεται από μερικές ερωτήσεις σχετικές με τη φάση εκτέλεσης, κάνοντας αναφορά στην ομάδα έργου και τον έλεγχο του προγραμματισμού. Τέλος, το τέταρτο μέρος επιδιώκει να καταστήσει τη θεωρία ωφέλιμη για την πρακτική, υπογραμμίζοντας τα διάφορα προβλήματα της διαχείρισης έργου και τις κύριες αιτίες αποτυχίας των έργων διεθνούς ανάπτυξης. Προκειμένου να κατηγοριοποιήσουμε το περιεχόμενο των συνεντεύξεων για να διευκολύνουμε την ανάλυσή του, προτείνουμε την κωδικοποίηση των απαντήσεων των υποψηφίων με τη βοήθεια λέξεων-κλειδών που να αντιπροσωπεύουν τις απόψεις των ερωτηθέντων.

Σε ό,τι αφορά τους ερωτηθέντες ή το δείγμα αυτής της βασικής έρευνας, αυτή διεξάγεται από πέντε επαγγελματίες της διαχείρισης έργου διεθνούς ανάπτυξης. Μερικοί είναι εξειδικευμένοι μελετητές της διαχείρισης έργου ανάπτυξης, ενώ άλλοι είναι, ή έχουν υπάρξει, διαχειριστές έργου διεθνούς ανάπτυξης. Οι συνεντεύξεις διαρκούν περίπου σαράντα λεπτά με μία ώρα. Ο καθένας από τους ερωτηθέντες έχει ηχογραφηθεί. Οι ηχογραφήσεις θα διαγραφούν μετά την μεταγραφή των διαλόγων, ενώ οι συνεντεύξεις θα διατηρηθούν για πέντε έτη. Μετά την πάροδο των πέντε ετών, τα έγγραφα θα καταστραφούν. Για τη διαφύλαξη της εμπιστευτικότητας των συνεντεύξεων ώστε να μην μπορέσουμε να εντοπίσουμε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, δόθηκε σ' αυτούς τυχαία ένα γράμμα από το Α μέχρι το Ε. Οι υποψήφιοι πληροφορήθηκαν για τις τροποποιήσεις που έγιναν για τη διαφύλαξη εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και υπέγραψαν ένα έντυπο συγκατάθεσης πριν ξεκινήσουν την όποια συνέντευξη.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

[...]

Ο σχεδιασμός ως παράγοντας επιτυχίας

Επιπλέον, σε ό,τι αφορά τη φάση του σχεδιασμού ως κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας ενός έργου, ο θεωρητικός Baccarini (1999) καταλήγει στο ότι η επιτυχία ενός έργου σχετίζεται και πρέπει να καθορίζεται από τα μέλη της ομάδας έργου. Ως εκ τούτου, είναι άκρως σημαντικό για εκείνα να

στοχοθετούν σωστά τις εισροές και τις εκροές ενός έργου. Ομοίως, η πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησε πως η φάση σχεδιασμού ενός έργου αποτελεί παράγοντα επιτυχίας δεδομένου ότι ο χαρακτήρας της διαχείρισης είναι συμμετοχικός. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ χρηματοδότη και πληθυσμού-στόχου του έργου, ώστε να μπορέσει να παραχθεί ένας ποιοτικός σχεδιασμός. Έτσι, σύμφωνα με έναν από τους υποψηφίους ερωτηθέντες, οι διαχειριστές πρέπει να αφήσουν στην άκρη της τεχνογνωσία τους και να μη διστάσουν να συμβουλευτούν τους εμπλεκόμενους στο έργο.

Αυτό εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο διαχείρισης των συμμετεχόντων, καθώς κατά το σχεδιασμό τείνουμε να σκεφτόμαστε ότι είναι σωστή η κατεύθυνση που έχουμε πάρει, κι άρα τείνουμε να δρούμε και να αποφασίζουμε για όλο τον κόσμο. Δεχόμαστε ελάχιστες συμβουλές. Πιστεύουμε πως είμαστε ειδικοί στην ανάπτυξη και τη διαχείριση, κι επομένως θα θέσουμε τους στόχους του έργου με αριθμούς, στατιστικές και δείκτες σχετικούς με την ανάπτυξη των χωρών, και έτσι θα παρουσιάσουμε τον σχεδιασμό. Αλλά είμαστε τόσοι λίγοι όσοι συμεριζόμαστε αυτή την ιδέα, και δεν ξέρουμε ποιο είναι το πραγματικό πρόβλημα. (Ερωτηθείς Α)

Σε ό,τι αφορά την παραπάνω πρόταση, σύμφωνα με την οποία η επιτυχία ενός έργου σχετίζεται και πρέπει να καθορίζεται από τα μέλη της ομάδας, οι συμμετέχοντες της συνέντευξης και ο ΟΟΣΑ(2004) κλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση. Πράγματι, ο οργανισμός αυτός καταλήγει ότι ο σχεδιασμός ενός έργου δεν μπορεί να θεωρηθεί ρεαλιστικός και βιώσιμος αν δεν εκτελεστεί από μια ομάδα έργου του τομέα. Όπως υποστηρίζει κι ένας ερωτηθείς, η φάση του σχεδιασμού του έργου πρέπει να γίνεται στον Νότο, δηλαδή στη χώρα που λαμβάνει τη διεθνή βοήθεια, προκειμένου να γνωρίσουμε σε βάθος την πραγματικότητα του πληθυσμού-στόχου του έργου. «Είναι σημαντικό το γεγονός ότι ο σχεδιασμός γίνεται στο Νότο κι όχι στον Βορρά, γιατί εκεί υπάρχει άλλη πραγματικότητα και είναι σχεδόν αδύνατος ο σχεδιασμός χρήσιμων σχεδίων, εάν δεν γνωρίζουμε τις πραγματικές συνθήκες του νότου.» (Ερωτηθείς Β)

[...]

Η εκτέλεση ως παράγοντας επιτυχίας

Σε ό,τι αφορά τον τρόπο με τον οποίο η φάση της εκτέλεσης μπορεί να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας ενός έργου, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι οι δεξιότητες των διαχειριστών και των διάφορων μελών της ομάδας αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα στο συγκεκριμένο στάδιο του έργου. Ωστόσο, η πραγματικότητα της διεθνούς ανάπτυξης δείχνει ακριβώς το αντίθετο. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο να υπάρχουν υπεύθυνοι για το έργο που να μην έχουν τις δεξιότητες διαχείρισης και ειδικότερα όσον αφορά τα προσόντα στη

διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Εν συντομία, υπάρχει μεγάλη έλλειψη εξειδίκευσης στη διαχείριση έργων διεθνούς ανάπτυξης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι του τομέα που υλοποιεί το έργο είναι γενικά άνθρωποι που έχουν πολύ καλές προθέσεις και κινητοποιούνται από τον ανθρωπιστικό στόχο του έργου. Επιπλέον, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) καλούν τακτικά εθελοντές και αλλάζουν συχνά προσωπικό, πράγμα που απαιτεί συνεχή ανανέωση της κατάρτισης του προσωπικού του τομέα. Αυτό μας οδηγεί σε ένα δεύτερο θεμελιώδες στοιχείο της εκτέλεσης του έργου, την έλλειψη οργάνωσης, η οποία αποτελεί εκτεταμένο πρόβλημα για πολλές ΜΚΟ. Επομένως, αν ο οργανισμός δεν είναι καλά δομημένος στη βάση, δεν θα υπάρχει κατάλληλη πλαισίωση για την εκτέλεση του έργου · πράγμα που θα οδηγήσει σε ολική σύγχυση στον χώρο εκτέλεσης του έργου.

5 Πρωτότυπο Κείμενο

LA GESTION DE PROJET ET LA THÉORIE DU DÉVELOPPEMENT

Mélanie Simard

(simm09@uqo.ca)

Programme de Maîtrise en Gestion de Projet, UQO

RÉSUMÉ

Cet article simplifie la gestion de projet dans le contexte du développement international dans le sens où il met en évidence les notions et pratiques essentielles à la réalisation de projets à succès. Par conséquent, cet article peut servir de guide de la gestion de projet de développement international puisqu'il indique les étapes à suivre afin d'accomplir un projet à succès. Il met également en avant plan les problèmes fréquents de la gestion de projet et la procédure à suivre afin d'éviter de se retrouver coincé dans les divers pièges auxquels nous expose la gestion de projet de développement. Plus important encore, ce papier met en lumière les causes profondes de l'échec des projets de développement international en ce qui concerne la gestion de projet et tente d'apporter des solutions à travers des techniques et des outils de la gestion de projet. En somme, le présent ouvrage tente de combler l'énorme fossé existant entre la théorie et la pratique dans le domaine de la gestion de projet de développement international. Afin de réaliser cette recherche exploratoire, nous avons employé une méthode empirique qui consiste à interviewer des professionnels de la gestion de projet de développement international dans le but de mettre en valeur leurs connaissances et leur savoir faire.

PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

De nos jours, le développement international est un défi des plus tenaces car pendant plusieurs années nous avons accumulé des échecs embarrassants avec les Programmes d'ajustements structurels de la Banque mondiale et du Fond monétaire international. Cependant, nous constatons une évolution majeure au niveau de la théorie du développement. Nous avons repensé la façon de faire primitive du passé en incluant davantage les parties prenantes dans la prise de décision surtout durant la phase de la conception du projet, ce qui donne une approche plus participatif au développement international. Or, nous devons aller plus loin dans cette direction. Ayant fait la lecture de multiple œuvre traitant de développement et de projet de

développement sans jamais tituber sur les notions de gestion de projet, il était donc question de tenter de résoudre la problématique suivante, à savoir si la gestion de projet a une place dans la théorie du développement et si oui qu'elle est son rôle? De ce fait, une revue littéraire scientifique a été entreprise dans ce sens afin de répondre à la question suivante : De quelle façon la gestion de projet peut contribuer au développement international? En effet, il serait pertinent d'entrevoir le développement international à travers l'aspect de la gestion de projet, une approche, comme vous le constaterez, peu exploité dans ce domaine. Par conséquent, quelques articles scientifiques présentant ces deux éléments, dont la gestion de projet et le développement international, ont été repérés et examinés avec précaution afin de formuler une problématique et une question spécifique de recherche.

PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

Tout d'abord, une évaluation de la structure et du fonctionnement du ministère des affaires étrangères de l'Italie est effectuée par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) (2004) et a fait ressortir divers problèmes mais le plus flamboyant est celui du processus d'approbation des projets. Premièrement, au tout début du processus, la préparation et la conception d'un projet sont habituellement l'œuvre d'un seul expert. Or, une préparation considérablement simple à cette extrémité de la chaîne suscite un examen en profondeur à l'autre bout du processus. Plusieurs étapes de vérifications doivent alors être réalisées par des individus qui sont les plus isolés de la réalité sur le terrain. Par conséquent, l'OCDE incite l'Italie à veiller à ce que le gestionnaire responsable travaille au sein d'une équipe de projet renfermant du personnel sur le terrain pour évaluer les aspects de faisabilité et de conformité avec la stratégie de projet avant que la proposition ne soit envoyée aux décideurs. De fait, de multiples investisseurs supposent que la conception d'un projet ne saurait être réaliste et viable que si elle a été exécutée sur le terrain, par du personnel sur le terrain. Ainsi, nombre d'entre eux ont déjà mandaté ce type de responsabilité au personnel sur le terrain. En somme, cet article traite de la phase de la conception de projet et plus particulièrement de la faisabilité de projet dans un contexte de développement international. Il met aussi en évidence l'importance du concept de l'équipe de projet dans la gestion de projet de développement international.

Par ailleurs, Youker (1999) met en avant plan les leçons apprises lors de la gestion d'implantation de projets de développement international. Il identifie plusieurs problèmes fréquents de la gestion de projet dans un contexte de

développement international, dont le manque d'une vision commune des objectifs finaux du projet, le manque de ressources appropriées et l'absence d'une évaluation adéquate des risques majeurs du projet. Il compare ensuite ces problèmes à ceux encourus dans des projets de d'autres disciplines et en conclue que les problèmes sont sensiblement les mêmes peu importe le contexte. Selon l'auteur, il suffit d'appliquer les notions de gestion de projet à tous les projets dans chacune de leur discipline respective. Cet article affirme en premier lieu, qu'il est possible d'appliquer la gestion de projet à toutes les disciplines et à des contextes multiples dont celui du développement international. L'article fait également référence aux problèmes fréquents dont les risques associés aux projets et à leur gestion.

D'autre part, Baccarini (1999) illustre comment définir le succès des projets dans la gestion de projet. Pour ce faire, il définit le concept du succès dans un contexte d'un projet où il affirme principalement que le succès d'un projet est relatif et doit être défini par les membres de l'équipe de projet. En fait, dans la méthode présentée par l'auteur, l'équipe doit déterminer les objectifs du projet pour qu'ils puissent considérer le dit projet comme un succès. En d'autres mots, il est question de bien cibler les intrants et les extrants du projet. En fait, cet article apporte le concept du succès de projet. L'auteur préconise une méthode logique afin de cerner les objectifs d'un projet et il met l'accent sur le fait que l'équipe de projet doit avoir une vision commune de ces objectifs pour que le projet aboutisse à ses fins. L'auteur met donc l'emphasis sur la phase de la conception et sur l'équipe de projet comme facteur contribuant au succès des projets. Des facteurs pouvant également contribuer au succès des projets de développement international.

En dernier lieu, Besner et Hobbs (2006), nous parlent de la pratique de la gestion de projet et de sa contribution à améliorer le succès des projets en général. Dans cet ouvrage les auteurs identifient les pratiques les plus susceptibles d'optimiser la performance des projets en se basant sur une enquête empirique qui englobe la perception de 753 gestionnaires de projets.

De même, ils prétendent que le fait de révéler ces pratiques permet aux praticiens et aux organisations de mieux connaître leurs priorités quand vient le temps de développer leur compétence en gestion de projet. Enfin, pour ce faire, les responsables de projet doivent être en mesure de bien cerner les différentes notions de la gestion de projet afin de corriger leur tire dans les projets futurs pour ainsi maximiser le succès des projets. Or, cet article renferme deux éléments cruciaux. Premièrement, il fait mention des meilleures pratiques de la gestion de projet et de leur contribution à améliorer le succès des projets en général, par exemple, ceux qui relèvent du développement international. Il est également question dans cet extrait de l'importance pour les responsables de projets de bien connaître les notions de la gestion de projet afin d'être en mesure de maximiser le succès des projets. Cette

affirmation peu également s'appliquer dans le domaine du développement international.

En tenant compte des points culminants de ces quatre articles nous pouvons en déduire une problématique spécifique de recherche. Bref, ces articles apportent plusieurs notions de bases de la gestion de projet tel la conception de projet, surtout au niveau de la faisabilité de projet et la notion d'équipe de projet. Ils ajoutent aussi plusieurs concepts dont celui du succès d'un projet. Toutefois, il existe peu ou pas d'étude sur la contribution des phases du processus de la gestion de projet sur le succès des projets de développement international. De ce fait, la problématique spécifique serait la contribution de la théorie de gestion de projet au succès des projets de développement international. Et ma question spécifique de recherche serait la suivante : De quelle façon les phases de la conception et de l'exécution de projet peuvent contribuer au succès des projets de développement international.

CADRE CONCEPTUEL

Définition des concepts et des dimensions

Projet. Un projet selon le PMI c'est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées. (Ménard, 1994) Un projet est dans un contexte professionnel, une aventure temporaire entreprise dans le but de créer un produit ou un service unique, temporaire car un projet se termine à une date déterminée et unique car le résultat final est propre au projet entrepris.

Développement international. Améliorer les conditions de vie d'un groupe d'individu à travers l'intégration d'éléments sociaux économiques telle l'augmentation de l'espérance de vie, de l'alphabétisation, de la croissance économique, etc. Le développement dit économique fait référence à l'ensemble des mutations positives (techniques, démographiques, sociales, sanitaires...) que peut connaître une zone géographique généralement dans les pays sous développés en voie de développement. En revanche, la notion de développement humain considère que le bien-être des humains ne se résume pas à l'économie et aux revenus. Cette notion cherche à inclure le bien-être, et pour certains le bonheur dans la définition du développement. On pourrait dire que le développement humain consiste donc, en la satisfaction des besoins recensés par Abraham Maslow dans sa pyramide des besoins. Or, le développement est généralement mesuré avec l'indice de développement humain (IDH) employé par l'Organisation des nations unis, basé sur l'espérance de vie à la naissance, le niveau d'études, le taux

d'alphabétisation des adultes, et le niveau de vie. Ainsi, le développement humain ou économique ne dépend ni uniquement du Produit intérieur brute (PIB), ni uniquement des richesses naturelles d'un pays. D'ailleurs, le développement humain va de pair avec la démocratie car les systèmes démocratiques sont en général plus stables, et propices au développement humain. Les systèmes démocratiques mettent en place pour la plupart, des systèmes de redistribution des richesses et des services publics d'éducation et de santé.

Phase de projet.

Les phases d'un projet sont les différentes étapes ou le processus que doit subir un projet de développement international afin d'être réalisé dans les normes établies par la discipline de la gestion de projet. «La gestion de projet est une approche de gestion, une démarche, spécifique qui utilise des outils, méthodes et techniques de gestion appropriés pour planifier et contrôler afin de réaliser le projet dans les contraintes de délai, de coût, de qualité et de satisfaction des besoins, objectifs du projet et attentes des parties prenantes». (Ika, 2005) En gestion de projet de développement international et selon le Project management body of knowledge, les phases ou le processus de la gestion de projet sont la conception, la planification, l'exécution et la clôture du projet.

Conception de projet

Phase dont le succès dépend de l'implication et de la participation active du client et des principales parties prenantes au projet dans ; l'établissement d'une relation de confiance avec le client; l'établissement d'une démarche d'élucidation des attentes du client; la prise en considération de la structure décisionnelle et de la culture organisationnelle de l'organisation cliente. Parmi les principales activités réalisées au cours de la phase de conception des projets de développement international on y retrouve; l'étude de faisabilité (incluant l'évaluation des risques du projet et des stratégies de gestion du risque) et la détermination des livrables. (Ika, 2005) L'étude de faisabilité, est définie comme le processus discipliné et documenté d'analyse d'une idée de projet pour déterminer son potentiel de viabilité pratique, compte tenu de l'incertitude de l'environnement dans lequel il sera mis en oeuvre. Bref, il s'agit d'une série d'études à caractère analytique dont l'objectif premier consiste à déterminer si un projet de développement international est réalisable.

Exécution de projet.

Phase dont le succès dépend surtout du gérant de projet et de son équipe, au cours de laquelle ces derniers focalisent leurs efforts sur la livraison des biens et des services du projet de développement international. L'ensemble des activités de cette phase porte sur le management des moyens, c'est-à-dire, l'organisation, la coordination, le suivi, le contrôle et l'évaluation. (Ika, 2005)

Succès.

On considère qu'un projet est un succès lorsque les objectifs finaux déterminés par les membres de l'équipe de projet sont rencontrés et correspondent aux attentes des parties prenantes. Le succès dans la gestion de projet se mesure habituellement par le triangle du délai, des coûts et de la qualité. Or, dans le contexte du développement international, une telle définition du succès du projet néglige les attentes des parties prenantes, un aspect pourtant fondamental du succès. D'autant plus que dans un tel contexte les parties prenantes sont nombreuses donc plus difficiles à satisfaire. Elles sont composées; du client utilisateur du service, communément appelé la population cible ou encore les bénéficiaires; «l'organisation maîtresse d'ouvrage qui est habituellement une organisation non gouvernementale (ONG) ou une agence de développement international; le gérant de projet; l'équipe de projet; le personnel de soutien interne; les fournisseurs de ressources; les groupes de pression et le gouvernement.» (Ika, 2005) Ainsi, selon l'OCDE, le succès des projets de développement international se mesure par cinq critères, dont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité (durabilité). Pour ne décrire que quelques critères, la pertinence c'est lorsque les objectifs du projet visent les besoins des bénéficiaires; L'impact, c'est la mesure dans laquelle les bénéfices du projet atteignent la population cible et l'effet qu'a le projet sur leur bien-être; la viabilité c'est une continuité du projet suite à la clôture, qu'on pourrait aussi qualifier de succès à long terme.

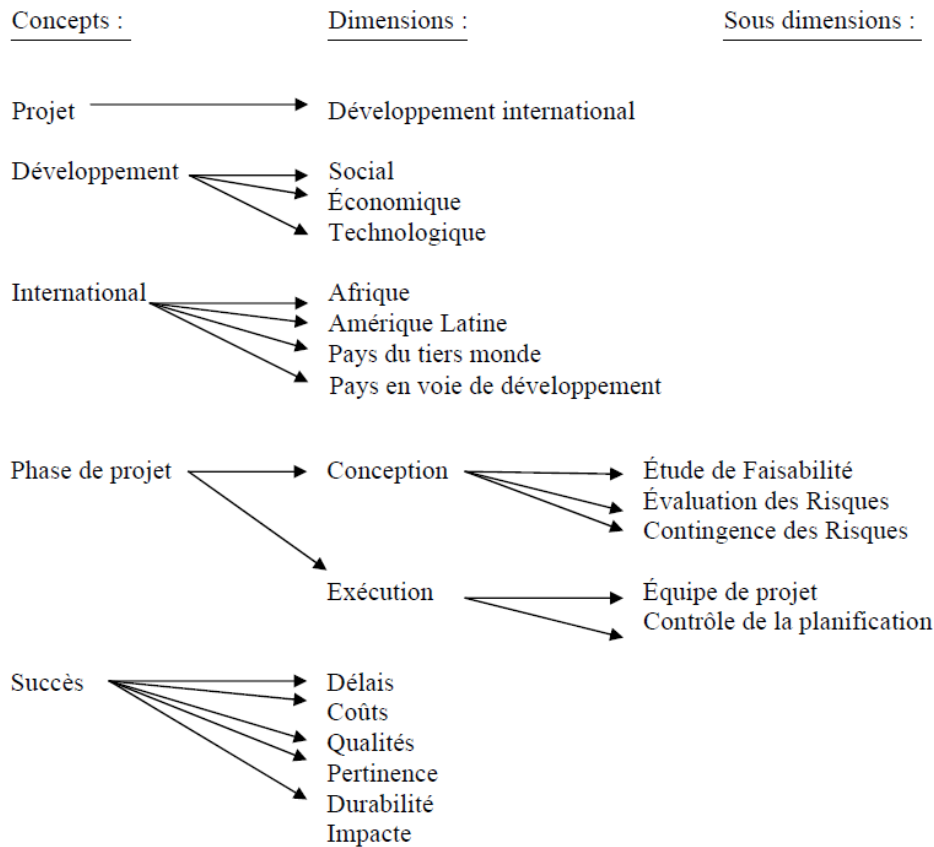


Figure 1. Dimensions des concepts.

Analyse conceptuelle

Les phases de la conception et de l'exécution de projet sont selon moi primordiales. En effet, la conception de projet renferme l'étude de faisabilité, l'évaluation des risques ainsi que le choix de la stratégie de gestion du risque. Par conséquent, la phase de la conception est le fondement du projet car tout repose sur la faisabilité. De même, la phase de l'exécution n'est point négligeable, elle implique le gérant de projet et son équipe, effectuant une démarche spécifique de contrôle de la planification afin de réaliser le projet. Or, tous les projets de toutes les disciplines et surtout ceux du développement international bénéficieraient de la théorie de la gestion de projet. De ce fait, la gestion de projet contribuerait grandement aux projets de développement international en ce qui a trait à leur succès. Ainsi, en s'appuyant sur ce cadre conceptuel, nous tenterons de démontrer quatre propositions de recherche, à savoir :

1. Que les problèmes fréquents de la gestion de projet dans un contexte de développement international sont le manque d'une vision commune des objectifs finaux, le manque de ressources appropriées et l'absence d'une évaluation adéquate des risques du projet. (Youker, 1999)
2. Que les organisations et les praticiens devraient mieux connaître leurs priorités quand vient le temps de développer leur compétence en gestion de projet de développement international car les responsables de projet doivent être en mesure de bien cerner les différentes notions de la gestion de projet afin de corriger leur tiré dans les projets futurs. (Besner et Hobbs, 2006)
3. Que le succès d'un projet de développement international est relatif et doit être défini par les membres de l'équipe de projet. Il est donc important de bien cibler les intrants et les extrants d'un projet. (Baccarini, 1999)
4. Que la conception d'un projet de développement international n'est pas réaliste à moins d'être exécutée par une équipe de projet sur le terrain. (OCDE, 2004)

MÉTHODOLOGIE

Pour cette recherche qualitative nous avons employé une approche holistico-inductive.

Tout d'abord, en découlant d'un thème de recherche nous nous sommes ensuite basés sur la réalisation d'une revue partielle de la documentation afin de formuler notre objectif spécifique de recherche. Par la suite, nous avons retenu les concepts de la question spécifique de la recherche afin de formuler une grille d'entrevue (voir appendice A) qui sera utilisé dans le but de confirmer ou d'infirmer les propositions de la recherche dans une entrevue semi-structurée. Le questionnaire d'entrevue est divisé en quatre sections : soit, une section qui introduit le sujet présenté, c'est-à-dire, les diverses phases de la gestion de projet. Deuxièmement, il est question de la phase de la conception, incluant des questions sur l'étude de faisabilité et les risques. La troisième section est composée de quelques questions sur la phase de l'exécution, faisant référence à l'équipe de projet et au contrôle de la planification. Enfin, la quatrième partie cherche à mettre la théorie au profit de la pratique en faisant ressortir les multiples problèmes de la gestion de projet et les principales causes des échecs des projets de développement. Afin de regrouper en catégories le contenu des entrevues pour faciliter l'analyse de ce contenu, nous proposons de procéder par une codification des réponses des candidats à l'aide de mots clés représentant les opinions des interviewés.

En ce qui concerne les interviewés ou l'échantillon de cette recherche fondamentale, elle est constituée de cinq professionnels de la gestion de projet de développement international. Certains sont des experts chercheurs en gestion de projet de développement et d'autres sont ou ont été des gestionnaires de projet de développement international. Les entrevues sont d'une durée d'environ quarante minutes à une heure. Chacune des entrevues a été enregistrée sur une bande sonore. Les enregistrements seront effacés suite à la retranscription des dialogues. Les entrevues seront conservées pour une durée de cinq ans. Après une période de cinq ans, les documents seront détruits. Pour préserver la confidentialité des entrevues afin que nous ne puissions pas retracer les réponses aux participants, une lettre entre A et E leur a été attribuée de façon aléatoire. Les candidats ont été informés des modalités entreprises pour conserver la confidentialité des réponses et ont signé un formulaire de consentement avant de commencer chacune des entrevues.

RESULTATS

[...]

La conception, un facteur de succès

De plus, en ce qui a trait à la phase de la conception comme étant un facteur déterminant du succès d'un projet, le théoricien Baccarini (1999) se résout à dire que le succès d'un projet est relatif et doit être défini par les membres de l'équipe de projet. De ce fait, il est extrêmement important pour eux de bien cibler les intrants et extrants d'un projet. De même, la majorité des répondants interviewés ont indiqué que la phase de la conception d'un projet est un facteur de succès d'un projet dans la mesure où le style de gestion exercé est participatif. Cela signifie qu'il doit y avoir une bonne relation entre le bailleur de fonds et la population ciblée par le projet afin d'être en mesure d'établir une conception de qualité. Ainsi, selon l'un des candidats interviewés, les gestionnaires doivent laisser leur expertise de côté et ne pas hésiter à consulter les gens impliqués par le projet.

Ça dépend surtout du style de gestion des participants, parce que dans la conception on a tendance à penser que c'est juste la direction qui l'a fait alors on a tendance à agir et à décider pour tout le monde, on fait très peu de consultation. On pense qu'on est un expert en développement et en management, alors avec des chiffres, des statistiques et des indicateurs sur le développement du pays on va établir les objectifs du projet et on dit voici la conception. Mais on est très peu à participer à cette conception alors on est sans savoir quel est le véritable problème. (Répondant A)

Concernant cette proposition, selon laquelle le succès d'un projet est relatif et doit être défini par les membres de l'équipe, les participants interviewés et l'OCDE (2004) vont dans le même sens. En fait, cette dernière organisation conclut que la conception d'un projet ne peut s'avérer réaliste et viable à moins d'être exécutée par une équipe de projet sur le terrain. Tout comme l'un des participants rencontrés qui selon lui, la phase de la conception de projet doit être faite dans le sud, c'est-à-dire dans le pays qui reçoit l'aide internationale, afin de bien connaître la réalité du public ciblé par le projet. «La conception c'est important qu'elle soit faite au sud et pas au Nord parce qu'il y a d'autre réalité et c'est quasiment impossible de concevoir des projets utiles si on ne connaît pas les réalités du sud.» (Répondant B)

[...]

L'exécution, un facteur de succès

En ce qui a trait à la façon dont la phase de l'exécution peut être un facteur de succès d'un projet, les participants interviewés ont répondu que la compétence des gestionnaires et des divers membres de l'équipe était un élément essentiel à ce stade du projet. Or, la réalité du développement international est souvent tout le contraire. Il est très commun de rencontrer des responsables de projet qui n'ont pas les capacités de gestionnaire et plus particulièrement au niveau des qualifications en gestion des ressources humaines. Bref, il y a un grand manque d'expertise en gestion de projet dans le contexte du développement international. Cela s'explique par le fait que les gens sur le terrain qui exécute le projet sont généralement des gens qui ont de très bonnes intentions et qui sont motivés par le but humanitaire du projet. En outre, les organisations non gouvernementales (ONG) font régulièrement appel à des bénévoles et change fréquemment de personnel ce qui nécessite un renouvellement constant de la formation du personnel sur le terrain. Cela nous amène à un second élément fondamental de l'exécution de projet. Il s'agit d'un problème répandu dans plusieurs ONG, c'est-à-dire, le manque d'organisation. Donc, si l'organisme n'est pas bien structuré à la base, l'exécution ne bénéficiera d'aucun encadrement et ce sera l'anarchie totale sur le terrain.

6 Σχόλια

Το κείμενο το οποίο επέλεξα να μεταφράσω πιλοφορείται " La gestion de projet et la théorie du développement" και γράφτηκε από τη Mélanie Simard στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος Διαχείρισης Έργου του UQO - Université de Québec en Outaouais. Η γλώσσα του πρωτοτύπου και γλώσσα σύνταξης του προς μετάφραση είναι η γαλλική.

6.1 Κείμενο πηγή

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της Καταρίνα Ράις το κείμενο ανήκει στην κατηγορία των πληροφοριακών κειμένων, καθώς κύριος σκοπός του είναι η μετάδοση πληροφοριών, χρησιμοποιεί γλώσσα λογική ή αναφορική, και το περιεχόμενό του αποτελεί το κύριο θέμα στο οποίο εστιάζει η επικοινωνία. Επιπλέον πρόκειται για ένα επιστημονικό κείμενο που επικεντρώνεται στη διαχείριση έργου, και χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό ειδικών όρων που εμπίπτουν στον τομέα αυτό.

6.1.1 Σκοπός του κειμένου πηγή

Ο σκοπός για τον οποίο γράφτηκε το κείμενο πηγή είναι η πληροφόρηση του αναγνωστικού κοινού (οι φοιτητές του μεταπτυχιακού σε πρώτη φάση) για τη διαχείριση έργου στο πλαίσιο της διεθνούς ανάπτυξης, και η εισαγωγή τους στο αντικείμενο με επεξήγηση των βασικών εννοιών. Παράλληλα, παρουσιάζει και τα αποτελέσματα-συμπεράσματα μίας σχετικής έρευνας, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά ως παραδείγματα. Το κείμενο αυτό μπορεί να λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο και για οποιονδήποτε ενδιαφέρεται για μία εισαγωγική περιγραφή στη διαχείριση έργου.

6.1.2 Αποτελεί το κείμενο πηγή ειδικό κείμενο;

Πριν ξεκινήσει η μεταφραστική διαδικασία πρέπει, για το εκάστοτε κείμενο πηγή, να μπορούμε στη διαδικασία να χαρακτηρίσουμε τη γλώσσα του, το ύφος του καθώς και το αν είναι ειδικό κείμενο ώστε να ορίσουμε τα κριτήρια και τις μεταφραστικές μεθόδους που θα ακολουθήσουμε.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η γλώσσα του κειμένου είναι κυριολεκτική, απλή και περιγραφική, καθώς ο σκοπός του κειμένου είναι να εισάγει τους φοιτητές στις έννοιες της διαχείρισης έργου. Αναφορικά με τη δομή και τη σύνταξη, στο μεγαλύτερο μέρος του το κείμενο ήταν απλό. Άλλωστε σε τέτοιου είδους κείμενα, όπου κυριαρχούν περιγραφές και πολλή ορολογία, η απλή δομή και σύνταξη είναι σχεδόν απαραίτητες. Υπήρχαν ωστόσο ελάχιστα σημεία, στα

οποία ο λόγος ήταν μακροπερίοδος. Το ύφος του κειμένου είναι απλό, ενίοτε περιγραφικό και εύκολο να αποδοθεί.

Τέλος, θα πρέπει να διερευνήσουμε αν το κείμενο είναι ειδικό ή μη, κι αυτό θα το πετύχουμε εξετάζοντας το τι ορίζεται ως ειδικό κείμενο. Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του καθηγητή Παναγιώτη Κελάνδρια, ως ειδικό κείμενο ορίζουμε το κείμενο που μεταφέρει μια οποιαδήποτε ειδική πληροφορία ασχέτως των αναλογιών γενικής και ειδικής γλώσσας και της ποσότητας ειδικής γλώσσας και που η βασική του λειτουργία είναι πληροφοριακή (Κελάνδριας 2007:57). Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα περίπτωση έχουμε ένα ειδικό τεχνικό κείμενο με ορολογία του τομέα διαχείρισης έργου.

6.2 Μεθοδολογία Πτυχιακής Εργασίας

Για την εκπόνηση της πτυχιακής αυτής εργασίας, όπως και για κάθε άλλη εργασία μετάφρασης, έπρεπε να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία. Μόλις επέλεξα το κείμενο με το οποίο θα ασχοληθώ, το πρώτο βήμα ήταν η προσεκτική και επανειλημμένη ανάγνωσή του, με σκοπό την πλήρη κατανόηση. Στο στάδιο αυτό εντόπισα και πολλά από τα σημεία τα οποία θεώρησα ότι στην πορεία θα με δυσκολέψουν. Πέρα από τα σημεία που θα μου προκαλούσαν μεταφραστική δυσκολία, υπήρχαν και σημεία τα οποία δεν κατανοούσα κι απαιτούσαν περαιτέρω έρευνα για να τα καταλάβω.

Στη συνέχεια έστειλα ένα ολιγοσέλιδο δείγμα της μετάφρασής μου στον επόπτη της εργασίας μου, κύριο Μιχάλη Πολίτη, ο οποίος με τη σειρά του έλεγξε τη μετάφρασή μου και έκανε τις παρατηρήσεις και τις διορθώσεις του. Με την έγκρισή του συνέχισα τη μετάφραση του υπόλοιπου κειμένου.

Σε όλη τη μεταφραστική διαδικασία χρησιμοποίησα τη μέθοδο της δίγλωσσης απεικόνισης για περισσότερη ευκολία τόσο στη μετάφραση όσο και στην παράθεση σχολίων και πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν. Όταν ολοκλήρωσα τη μετάφραση, απευθύνθηκα ξανά στον επόπτη μου, ο οποίος την επιμελήθηκε και μου υπέδειξε τις απαραίτητες διορθώσεις για την επίτευξη του ιδανικότερου μεταφράσματος.

6.3 Μεταφραστικές δυσκολίες

6.3.1 Γενικές δυσκολίες

Κατά τη μετάφραση του κειμένου υπήρξαν διάφορες δυσκολίες. Άλλες επιλύθηκαν εύκολα, ενώ άλλες απαιτούσαν έρευνα. Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετώπισα σε γενικό επίπεδο ήταν πραγματολογικό, καθώς δεν είχα ιδιαίτερη τριβή με το αντικείμενο πριν επιλέξω να ασχοληθώ με αυτό στην παρούσα εργασία. Επομένως, σε σημεία όπου οι νέες για μένα πληροφορίες

με δυσκόλευαν στην κατανόηση απαιτούνταν πραγματολογική έρευνα. Ιδιαίτερα αν ο σκοπός του μεταφράσματος είναι ο ίδιος με αυτόν του κειμένου πηγή, δηλαδή η μεταφορά πληροφοριών σε εκπαιδευόμενους, η παρανόηση του νοήματος κατά τη μετάφραση θα οδηγούσε σε σύγχυση και το μετάφρασμα θα ήταν ανεπιτυχές.

Σε ό,τι αφορά το ειδικό λεξιλόγιο του κειμένου, αυτό αποτελούταν ως επί το πλείστον από ορολογία σχετική με τη διαχείριση έργου, ενώ σε μικρότερη συχνότητα συναντάμε οικονομική ορολογία ή ορολογία σχετική με την έρευνα, καθώς ένα μέρος του κειμένου στηριζόταν σε αποτελέσματα ερωτηματολογίου. Η ορολογία σταμάτησε να αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα όσο προχωρούσε η μετάφραση αφού από ένα σημείο και μετά οι περισσότεροι όροι επαναλαμβάνονταν.

Ακόμη ένα πρόβλημα που αντιμετώπισα καθ' όλη τη μεταφραστική διαδικασία ήταν τα γραμματικά λάθη του κειμένου πηγή. Όπως προαναφέρθηκε, το κείμενο γράφτηκε στο πλαίσιο ενός μαθήματος μεταπτυχιακού, επομένως είναι πολύ πιθανόν να μην υπήρξε περεταίρω επιμέλεια. Ωστόσο, κατά τη μετάφραση, ο μεταφραστής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στον εντοπισμό αυτών των λαθών και την αποφυγή των παρανοήσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα περισσότερα λάθη είχαν να κάνουν με τον ενικό και πληθυντικό αριθμό (τελικά *s*, καταλήξεις πληθυντικού) π.χ.: *multiples œuvre* αντί για *multiples œuvres*, *phase de projet* αντί για *phases de projet*, *change* ενώ χρειαζόταν *changement*. Σε άλλα σημεία υπήρχαν ορθογραφικά λάθη, για παράδειγμα στο κείμενο πηγή υπήρχε το *bayeur* αντί του σωστού *bailleur*.

Άλλο ένα ζήτημα που αφορούσε το κείμενο στην ολότητα του και το οποίο έπρεπε να διευθετηθεί πριν ξεκινήσει η μεταφραστική διαδικασία ήταν αυτό των ονομάτων. Εφόσον επρόκειτο για ένα επιστημονικό κείμενο ήταν απολύτως φυσικό να περιέχει πληθώρα ονομάτων επιστημόνων σχετικών με τη διαχείριση έργου. Το δίλημμα έγκειτο στο αν θα προχωρήσω σε μεταγραφή των ονομάτων στην ελληνική ή όχι. Αποφάσισα να κρατήσω τα ονόματα με λατινικούς χαρακτήρες βασιζόμενος στο εξής κριτήριο: το κείμενο ήταν αμιγώς επιστημονικό/περιγραφικό και στα κείμενα αυτά συνηθίζεται το φαινόμενο να μένουν τα ονόματα ως έχουν, με εξαίρεση ονόματα ευρέως διαδεδομένα για τα οποία υπάρχει επίσημη μεταγραφή. Στο κείμενο αυτό, τα ονόματα που συναντάμε δεν έχουν επίσημη μεταγραφή (π.χ. *Youker*, *Baccarini*) επομένως μένουν ως έχουν.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί και το πρόβλημα που αντιμετώπισα σε ό,τι αφορά τις λέξεις που έχουν πολλαπλές αποδόσεις. Πρόκειται για ένα φαινόμενο το οποίο συναντάμε σε όλα τα κείμενα, ειδικά ή μη, και στις περισσότερες λέξεις, είτε ανήκουν στην ορολογία του κειμένου είτε είναι πιο γενικές. Η επιλογή της κατάλληλης απόδοσης έγινε με βάση το εξής κριτήριο σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά: Αν όλες οι πιθανές αποδόσεις είναι συνώνυμες επέλεξα αυτή που συνάντησα περισσότερο σε αντίστοιχα κείμενα στη γλώσσα στόχο, ενώ αν οι

αποδόσεις διέφεραν έστω και λίγο και επρόκειτο για ειδικό όρο έκανα την απαραίτητη έρευνα για να βρω την κατάλληλη απόδοση για το συγκεκριμένο συγκείμενο. Για παράδειγμα, συνάντησα την έκφραση "revue littéraire" για τη μετάφραση της οποίας έπρεπε να καταλήξω μεταξύ των "αναθεώρηση" και "έρευνα" ως απόδοση της λέξης "revue". Μπορεί η πρώτη απόδοση να ήταν πρώτη και συνηθέστερη κατά μόνας, αλλά σε συνδυασμό με το "littéraire"/"βιβλιογραφικός" αρμόζει περισσότερο η δεύτερη έννοια, "έρευνα".

6.3.2 Ειδικές δυσκολίες

Στην κατηγορία αυτή επικεντρώνομαι στην παρουσίαση συγκεκριμένων σημείων και μεμονωμένων περιστατικών που μου προκάλεσαν δυσκολία ή γενικά με προβλημάτισαν κατά την απόδοση του κειμένου, καθώς στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο αποφάσισα να τα επιλύσω.

6.3.2.1 UQO

Πρόκειται για το πρώτο αρκτικόλεξο που συναντάμε, ήδη από τον τίτλο του κειμένου. Γενικότερα, σε ό,τι αφορά τα αρκτικόλεξα, είναι πάντα καλό να αναλύονται, ακόμη και σε παρένθεση, για την καλύτερη κατανόηση του αναγνώστη. Κάνοντας την απαραίτητη έρευνα βρήκα ότι πρόκειται για το αρκτικόλεξο του "Université de Québec en Outaouais". Εφόσον η γλώσσα στόχος μου είναι η ελληνική πρέπει να αναζητήσω την ελληνική απόδοση της ονομασίας του πανεπιστημίου καθώς και το αντίστοιχο αρκτικόλεξο, εάν υπάρχει. Στην παρούσα περίπτωση δεν υπάρχει ούτε ελληνική απόδοση για το "Université de Québec en Outaouais" και φυσικά ούτε και αντίστοιχο αρκτικόλεξο. Το δίλημμα που μου δημιουργήθηκε ήταν αν έπρεπε να το αφήσω στη γαλλική, ως έχει, ή να το αποδώσω στην ελληνική. Εν τέλει, προτίμησα να το αφήσω στη γαλλική, τοποθετώντας την ανάλυση του αρκτικόλεξου σε παρένθεση, αφού πρόκειται για μια ονομασία που δεν έχει και ουσιαστική σημασία για την κατανόηση του κειμένου.

6.3.2.2 Sur le terrain

Πρόκειται για μία από τις εκφράσεις που με προβλημάτισαν περισσότερο κατά την απόδοση του κειμένου, καθώς, ενώ υπήρχαν διάφορες αποδόσεις έπρεπε να βρω εκείνη που ταιριάζει περισσότερο σε ένα κείμενο για τη διαχείριση έργου. Αρχικά, πρέπει να αναφερθεί ότι σχεδόν όλες τις φορές που συναντάμε το "sur le terrain" αυτό προσδιορίζει τη λέξη "personnel", επομένως το αντιμετωπίσα σαν σύνολο.

Για να καταλήξω στην απόδοση, ξεκίνησα με μια έρευνα του "sur le terrain" για να καταγράψω τις διάφορες ερμηνείες που έχει σε διάφορα συγκείμενα και να επιλέξω την καταλληλότερη για το παρόν κείμενο. Σε μία μεγάλη πλειονότητα αποδιδόταν ως "επί τόπου" ή "επιτόπιος", ενώ σε ένα μικρότερο ποσοστό συνάντησα την ερμηνεία "στον τομέα" και "του τομέα". Η πρώτη, και πιο συνήθης απόδοση, δεν ταιριάζει και την απέρριψα εξ αρχής. Η δεύτερη φαινόταν καταλληλότερη, ωστόσο χρειαζόταν μία μικρή προσαρμογή για να ταιριάζει με το κείμενο μου.

Στο σημείο αυτό έπρεπε να συνδυάσω την απόδοση που θα επέλεγα με τη λέξη "personnel" (προσωπικό) την οποία και θα πρέπει να προσδιορίζει. Εφόσον το κείμενο άπτεται της διαχείρισης έργου, έπρεπε και ο "τομέας" στον οποίο αναφέρεται η έκφραση να είναι περισσότερο διακριτός στην απόδοση. Μετά από μία μικρή έρευνα, αλλά και τη βοήθεια του επόπτη μου, κατέληξα στην απόδοση: "προσωπικό που εργάζεται στο πεδίο εκτέλεσης του έργου".

6.3.2.3 Organisation maître d'ouvrage

Στη συγκεκριμένη περίπτωση πρόκειται για έναν όρο που άπτεται του τομέα της διαχείρισης έργου. Αρχικά, για να προχωρήσουμε σε απόδοση, πρέπει να κατανοήσουμε τον όρο και το νόημα του πρωτοτύπου. Αναλυτικά, στο κείμενο πηγή γίνεται λόγος για έναν οργανισμό/μία οργάνωση που θα έχει τον ρόλο του διαχειριστή του αποτελέσματος του έργου.

Εφόσον το νόημα της φράσης του πρωτοτύπου είναι ξεκάθαρο, το επόμενο βήμα έγκειται στην εύρεση ενός αντίστοιχου όρου στην ελληνική που να αποδίδει το ίδιο νόημα. Στο σημείο αυτό έπρεπε να κάνω μία έρευνα αναφορικά με όσους εμπλέκονται στη διαδικασία εκτέλεσης ενός έργου ώστε να βρω πώς ονομάζονται στα ελληνικά. Την απάντηση βρήκα στη ιστοσελίδα του Γενικού Λογιστηρίου της Κυπριακής Δημοκρατίας και πιο συγκεκριμένα στον Οδηγό Βέλτιστων Πρακτικών για τη Σύναψη και Εκτέλεση Δημόσιων Συμβάσεων, όπου αναλύονται οι αρμοδιότητες όλων των εμπλεκομένων. Μεταξύ αυτών εντόπισα τον όρο "Αναθέτουσα Αρχή" η οποία, σύμφωνα με τον οδηγό, είναι "Η Αναθέτουσα Αρχή είναι η κεντρική κυβέρνηση ή το νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή της διαδικασίας σύναψης δημοσίων συμβάσεων και τη σύναψη της σύμβασης για το Έργο, είτε για λογαριασμό του ιδίου (σε αυτή την περίπτωση είναι, επίσης, και Ιδιοκτήτης του Έργου), είτε για λογαριασμό τρίτου, ο οποίος είναι ο Ιδιοκτήτης του Έργου."

Μετά από υπόδειξη του επόπτη μου κατέληξα στο ότι η "αναθέτουσα αρχή" είναι η κατάλληλη απόδοση και απέδωσα ολόκληρη τη φράση "organisation maître d'ouvrage" ως "φορέα με ρόλο αναθέτουσας αρχής".

6.3.2.4 Contingence des risques

Η έκφραση "contingence des risques" βρίσκεται στο σχεδιάγραμμα που περιλαμβάνει το απόσπασμα που επέλεξα να μεταφράσω. Πέρα από την έρευνα που χρειάστηκε να κάνω για την κατανόηση του όρου, καθώς πρόκειται για ειδική ορολογία της διαχείρισης έργου, υπήρχε μία επιπλέον δυσκολία, καθώς στο σχεδιάγραμμα δεν υπάρχει συγκεκριμένο που θα βοηθούσε στην κατανόηση ή στην απόδοση.

Όπως συνέβη με όλους τους όρους που με δυσκόλεψαν έτσι και στη συγκεκριμένη περίπτωση ξεκίνησα με πραγματολογική έρευνα από την οποία συμπεράνα ότι η λέξη contingence έχει διάφορες έννοιες. Αυτές που μου φαινόταν ότι ταίριαζαν περισσότερο στην περίπτωση ήταν οι εξής: ενδεχόμενο,

πιθανότητα, απρόοπτο και έκτακτη ανάγκη. Ωστόσο, όταν πρέπει να αποδώσουμε έναν όρο σε ένα ειδικό κείμενο, πρέπει να εντοπίσουμε ποια από τις σημασίες του στη γλώσσα στόχο χρησιμοποιείται στον επιστημονικό τομέα που ανήκει το κείμενο.

Ψάχνοντας τις παραπάνω σημασίες σε συγκεκριμένα σχετικά με τη διαχείριση έργου τόσο στη γαλλική όσο και την ελληνική γλώσσα συνειδητοποίησα δύο διαφορετικά πράγματα. Πρώτον, στην γαλλική, η λέξη "contingence" συνοδεύεται στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων από τη λέξη "plan" δημιουργώντας την έκφραση "plan de contingence". Δεύτερον, στα ελληνικά κείμενα για τη διαχείριση έργου, από τις ερμηνείες που βρήκα για το "contingence" χρησιμοποιείται κυρίως η "έκτακτη ανάγκη", και μάλιστα, τη συνάντησα πολλές φορές στην έκφραση "σχέδιο έκτακτης ανάγκης", δηλαδή την απόδοση της γαλλικής φράσης που είχα προηγουμένως εντοπίσει.

Ενώ η έρευνα αρχικά με βοήθησε αρκετά στο να κατανοήσω τις έννοιες και να καταλήξω σε ένα πρώτο συμπέρασμα, σύντομα συνάντησα ένα νέο δίλημμα. Στο κείμενο πηγή, δεν αναφέρεται η λέξη "plan", επομένως έπρεπε να αποφασίσω εάν θα αποδώσω αυστηρά με βάση το κείμενο πηγή ή πιο ελεύθερα. Με βάση τη δομή του σχεδιαγράμματος, καθώς και το γεγονός ότι ο προς μετάφραση όρος ανήκει στην κατηγορία του "Σχεδιασμού" μου ταίριαζε περισσότερο η απόδοση "Σχέδιο έκτακτης ανάγκης (σε περίπτωση κινδύνου)" παρά το "Πιθανότητα κινδύνου" ή το "Ενδεχόμενο κινδύνου".

Πέρα από την παρουσίαση των δυσκολιών, θεωρώ πως πρέπει να κάνω μια ξεχωριστή αναφορά στο σχεδιάγραμμα που περιλαμβάνονταν στο προς μετάφραση απόσπασμα, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο δούλεψα πάνω σε αυτό. Το σχεδιάγραμμα αναφέρεται στις διαστάσεις των εννοιών, όπως λέει και ο τίτλος του, και αναλύει κάποιες έννοιες σε περεταίρω κατηγορίες. Ενώ οι περισσότεροι όροι ήταν εύκολο να αποδοθούν (π.χ. ονόματα χωρών), υπήρξαν κάποιοι που με δυσκόλεψαν, όπως η έκφραση "contingence des risques" την οποία σχολίασα παραπάνω. Το κυριότερο πρόβλημα που μπορεί να συναντήσουμε στην απόδοση ενός σχεδιαγράμματος όταν δεν γνωρίζουμε κάποιον όρο είναι η απουσία του συγκεκριμένου που, σε άλλες περιπτώσεις, ίσως μας βοηθούσε στην κατανόησή του. Επιπλέον, επειδή έπρεπε να διατηρήσω τη μορφή του αρχικού πίνακα, έπρεπε την απόδοση να την αποτυπώσω πάνω στην ήδη υπάρχουσα εικόνα. Η απουσία χρωμάτων και λοιπών σχημάτων διευκόλυναν τη δουλειά που έπρεπε να κάνω, καθώς μπόρεσα μόνος μου να επεξεργαστώ την εικόνα και δεν χρειάστηκε η βοήθεια κάποιου ειδικού στη γραφιστική.

6.4 Συμπεράσματα

Φτάνοντας στο τέλος, αναφορικά με τις δυσκολίες στις οποίες ανέφερα στις παραπάνω κατηγορίες, επέλεξα να παρουσιάσω συγκεκριμένα σημεία που αποτέλεσαν ιδιαίτερη πρόκληση για εμένα προσωπικά. Σαφώς και στο απόσπασμα υπήρχε πληθώρα δυσκολιών, άλλοτε μικρότερων κι άλλοτε μεγαλύτερων, που όμως αντιμετωπίστηκαν με τον κατάλληλο τρόπο και τα κατάλληλα μέσα, είτε αυτά ήταν λεξικά, είτε παράλληλα κείμενα, είτε βοήθεια από τον επόπτη.

Σε ό,τι αφορά το αποτέλεσμα, θεωρώ πως η μεθοδικότητα με την οποία αντιμετώπισα την εργασία σαν σύνολο, καθώς και η μέχρι τώρα μεταφραστική μου εμπειρία συντέλεσαν στην παραγωγή ενός κειμένου που δεν παρεκκλίνει από το κείμενο πηγή και πετυχαίνει τον στόχο του που είναι η σωστή ενημέρωση του αναγνώστη.

7 Βιβλιογραφία

7.1 Λεξικά

- ΠΑΝΤΕΛΟΔΗΜΟΣ Δ., ΚΑΪΤΕΡΗΣ Κ., *Ελληνο-Γαλλικό Λεξικό (2002)*, Αθήνα, Εκδόσεις Kauffmann
- LUST C., PANDÉLODIMOS D., *Γαλλο-Ελληνικό Λεξικό. Δ' Έκδοση (2012)*, Αθήνα, Εκδόσεις Τσιγαρίδα
- REY-DEBOVE J., REY A., *Le Petit Robert (2014)*, Paris, Dictionnaires Le Robert
- GARDOUNIS E., ΚΑΝΝΑΘΑ Μ., ΚΙΡΑΝΟΥΔΙ F., ΠΑΠΑ Ν., ΤΣΙΜΑΡΑΣΚ Κ., *ΓΑΛΛΟ- ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΛΛΗΝΟ-ΓΑΛΛΙΚΟ ΛΕΞΙΚΟ ΝΟΜΙΚΩΝ ΟΡΩΝ (2013)*, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕΒΕ, Αθήνα
- ΓΙΟΒΑΝΗΣ Χ., «Νέο Λεξικό, Θησαυρός όλης της Ελληνικής Γλώσσας», Παγκόσμιος Εκδοτικός Οργανισμός Χρήστος Γιοβάνης Α.Ε.Β.Ε.

7.2 Ηλεκτρονικά λεξικά

- Ιστότοπος λεξικού Larousse – www.larousse.fr/dictionnaires/francais
- Ιστότοπος λεξικού Τριανταφυλλίδη/Πύλη για την ελληνική γλώσσα – www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/
- Word Reference - <http://www.wordreference.com/>
- L'Internaute - <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/>
- Βάση δεδομένων IATE - <https://iate.europa.eu/>

7.3 Βιβλία

- ΚΕΛΑΝΔΡΙΑΣ Παναγιώτης, *Η μετάφραση των οικονομικών κειμένων (2007)*, Εκδόσεις Δίαυλος
- NEWMARK Peter, *Approaches to Translation (1981)*, Special Libraries Association
- MUNDAY Jeremy, *Μεταφραστικές σπουδές (2004)*, Εκδόσεις Μεταίχμιο

7.4 Διαδικτυακοί Τόποι

- EUR-Lex - <https://eur-lex.europa.eu>
- Project Manager - <https://www.projectmanager.com>
- PMI Project Management Institute - <https://www.pmi.org>

- Investopedia - <https://www.investopedia.com>
- Ιστότοπος Γενικού Λογιστηρίου της Κυπριακής Δημοκρατίας - <http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy>